

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК _____

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
27 квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент інновацій»**

**на тему Механізм управління інноваційною діяльністю
підприємства (на прикладі ТОВ «Інтелтек Україна»)**

Виконав: студент 6-го курсу, групи УІ-61М
Шерстюк Богдан Андрійович

Науковий керівник: к.е.н., проф. Смоляр Л.Г.

Рецензент:

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1.....	12
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Економічний зміст інноваційної діяльності підприємства.....	12
1.2. Принципи управління інноваційною діяльністю підприємства.....	15
1.3. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2.....	29
АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
2.1. Аналіз діяльності ТОВ «Інтелект Україна» та галузі освітлювання.....	29
2.2 Аналіз інноваційної діяльності підприємства.....	35
2.3. Аналіз сучасного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства.....	48
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3.....	57
ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	57
3.1 Формування рекомендацій щодо удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю підприємства.....	57
3.2. Складання плану – заходів щодо удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю підприємства.....	62

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	76
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

Особливістю функціонування виробничих підприємств у сучасних умовах є їх постійна залежність від сукупності факторів і характеризується значною жорсткістю конкурентної боротьби. У зв'язку з цим особливого значення набувають проблеми, пов'язані з налагодженням комплексної системи механізму управління інноваційною діяльністю, яка спрямовувалася б на безперервне продукування нововведень. В умовах жорсткої конкуренції підприємство не може надто довго поставляти на ринок один асортимент продукції. Тому постійне новаторство у сфері розробки і виробництва стає обов'язковою умовою виживання останнього в умовах ринку, а виведення нових зразків продукції на ринок є безперервним процесом результатів наукової діяльності.

Проблеми управління механізмом інноваційною діяльністю розглядаються у працях вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Особливо цікаві на нашу думку ідеї та пропозиції А. А. Беляєвої, С. А. Воеводіна, О. В. Василенко, А. В. Гриньова, А. Кульмана, С. Д. Ільєнкової, С. М. Ілляшенка, В. Г. Федоренка, В. Г. Шматько.

Актуальність теми дослідження зумовлена підвищенням значущості удосконалення механізму інноваційної діяльності виробничого підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами дипломну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти виконано в Національному технічному університеті України «КПІ» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «стратегічне управління інноваційним розвитком промислових підприємств» (№ ДР 0170IU02070921) – внесок автора полягає в обґрунтуванні використання

механізму управління інноваційною діяльністю виробничого підприємства в інноваційному розвитку підприємства.

Метою роботи є вдосконалення механізму управління інноваційною діяльністю підприємства.

Завдання роботи:

- розглянути економічний зміст інноваційної діяльності підприємства;
- розглянути основні принципи управління інноваційною діяльністю підприємства;
- розглянути принципи формування організаційно-управлінського механізму інноваційної діяльності підприємства;
- провести аналіз діяльності досліджуваного підприємства та аналіз галузі;
- здійснити комплексний аналіз інноваційної діяльності підприємства;
- провести аналіз механізму інноваційної діяльності підприємства;
- розробити рекомендації з удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю;
- розробити план заходів з удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є механізм управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є розробка механізму управління інноваційною діяльністю підприємства.

У процесі виконання дипломної роботи на здобуття ступеня «бакалавра» застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів підвищення конкурентоспроможності підприємств застосовувалися такі **методи дослідження**: методи економічного і статистичного аналізу, експертної оцінки, системний підхід, групування. Для

отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств.

Елементи наукової новизни. В роботі запропоновано використання окремих рішень для реалізації механізму управління інноваційною діяльністю підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі розробки ефективного механізму інноваційної діяльності ТОВ «Інтелект Україна». Результати роботи впроваджено на ТОВ «Інтелект Україна» (акт впровадження 45-п від 11.04.2018).

Апробація результатів роботи. За результатами дисертаційного дослідження на здобуття ступеня магістр було опубліковано дві наукові праці в інших виданнях, зокрема:

1. Шерстюк Б. А. Напрями удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю виробничого підприємства. [Електронне видання] Шерстюк Б. А. // Девятые экономико правовые дискуссии. – Вип. 9. – Л.: Оргкомітет МІК "Науковаспільнота", 2018.

2. Шерстюк Б. А. Формування механізму управління інноваційною діяльністю на основі впровадження управлінських інновацій. [Електронне видання] Шерстюк Б. А. // Девятые экономико правовые дискуссии. – Вип. 9. – Л.: Оргкомітет МІК "Науковаспільнота", 2018.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст інноваційної діяльності підприємства

На початку дослідження визначимо основні підходи до тлумачення поняття «інноваційна діяльність»:

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття інноваційна діяльність

Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Інноваційна діяльність – випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технологій; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення; реалізація довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат; фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін стану продуктивних сил; розробка та впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального та екологічного становища.
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.
Господарський кодекс України	Інноваційна діяльність у сфері господарювання – діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя.
А.Я. Кузнєцова	Інноваційна діяльність – це діяльність щодо забезпечення здійснення всього інноваційного процесу
О.В. Тарасова	Інноваційна діяльність – це комплекс практичних дій, спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання нових або поліпшення існуючих виробів, технологій, методів управління та ін.
О.Г. Шпикуляк	Інноваційна діяльність – це такий вид діяльності, який на основі результатів наукових досліджень забезпечує створення принципово нової продукції, нової послуги, в результаті яких з'являється те, чого раніше не було.
С.М. Ілляшенко	Інноваційна діяльність – це процес створення, провадження та поширення інновації.

Джерело: [2]

Також розглянемо підходи до визначення поняття інноваційний процес (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Підходи до визначення поняття «інноваційний процес»

І. Висоцька	Соціально-техніко-економічний процес, що через виявлення суспільних потреб приводить до розробки науково-технічної продукції, практичне використання якої сприяє розвитку соціально-економічної системи, підтримує намічений режим її функціонування.
І. Воловельська	Процес якісного відновлення або перетворення елементів системи, що веде до появи нововведення.
Л. Мельник	Сукупність етапів з формування нових знань про предмет або явище та їх застосування на практиці з метою отримання цільового результату (збільшення обсягу та диверсифікування джерел отримання прибутку, зниження рівня витрат та ін.), що супроводжується затратами праці, коштів і часу
О. Тивончук	Послідовність робіт від проведення наукових досліджень до реалізації й поширення створених на основі нового знання інновацій.
Є. Монастирний	Процес створення, розгортання та вичерпання науково-технічного, виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу
Ю. Олійник	Система узгоджених і послідовних дій уповноважених суб'єктів, спрямованих на поетапну реалізацію процесу створення та реалізації інновацій, яка базується на перетворенні наукового знання на продукт з метою отримання економічного ефекту від реалізації такого продукту
П. Коюда	Створення, освоєння, використання й дифузія інновацій (нових удосконалених) за відповідними етапами, що дозволяє задовольнити або створити нові суспільні потреби. На основі системного підходу інноваційний процес – це система, яка функціонує та вдосконалюється на постійній основі з урахуванням відмічених особливостей
Ю. Буренніков	Сукупність основного процесу (від появи інноваційної ідеї до її практичної реалізації) і супутнього (забезпечення основного процесу фінансовими, матеріальними, трудовими, інформаційними ресурсами тощо), які спрямовані на досягнення кінцевого результату – отримання інноваційного продукту
І. Жаріков	Процес якісного відновлення або перетворення елементів системи, що веде до появи нововведення.
І. Федулова	Спосіб організації комплексу взаємопов'язаних між собою напрямів наукової, технологічної, організаційної, фінансової і комерційної діяльності, який спрямований на створення і впровадження на ринку нового або удосконаленого продукту, створення нового.

Джерело: [3]

Також інноваційний процес – це послідовність подій, під час яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології, структури або послуги і розповсюджується у господарській практиці й суспільній діяльності. Інноваційний процес є безперервним і за рахунок розповсюдження нововведення удосконалюється, стає більш ефективним, набуває нових споживчих якостей [6].

Найбільш детальне розкриття економічної сутності даного поняття відображено в монографії П. Коюди та І. Шейко і трактується як створення, освоєння, використання й дифузія інновацій (нових удосконалених) за відповідними етапами, що дозволяє задовольнити або створити нові суспільні потреби. На основі системного підходу інноваційний процес – це система, яка функціонує та удосконалюється на постійній основі з урахуванням зазначених особливостей.

Інноваційний процес являє собою комплекс дій, необхідних для підготовки та практичного використання нових технічних, організаційних, економічних, соціальних та інших рішень. Мова в цьому випадку йде про процес послідовного перетворення ідеї в інновацію.

Інноваційний процес потрібно розглядати як процес перетворення наукових знань в інновацію, її освоєння і впровадження, що являє собою сукупність послідовних етапів робіт від зародження ідеї і створення нововведення до його освоєння і виробництва самої інновації.

Тобто інноваційний процес виступає, як визначеним чином побудована система, всередині якої виконується інноваційна діяльність, а результатом інноваційного процесу повинна бути інновація для практичного використання і розповсюдження. Незважаючи на те що в науковій літературі зустрічається багато різноманітних підходів до визначення інноваційного процесу, суть їх зводиться до одного висновку, а саме: інноваційний процес пов'язаний із створенням, освоєнням і реалізацією інновацій. Економічні взаємовідносини ставлять підприємства перед необхідністю не тільки приймати участь в цьому процесі, але й вивчати досвід інноваційного розвитку, який вже склався. При

цьому особливе значення має вивчення механізмів, які склалися, реалізація дифузії наукової ідеї в прикладну розробку, дослідний зразок та серійне або масове виробництво [8].

Проаналізувавши теоретичні підходи різних авторів, можна зробити висновок, що основою розвитку економічної структури будь-якого рівня складності є саме інноваційний процес, який формує якісні та кількісні зміни в системі суспільного виробництва та створює суттєві наслідки, які визначають місцезнаходження національної економіки в світовому господарстві.

Отже, проаналізувавши різноманітні підходи світова наука ще не виробила єдиного підходу до визначення терміну «інноваційний процес». Некоректний підхід до економічної сутності інноваційного процесу, на думку світових вчених, в певній мірі може стримувати розвиток економіки.

1.2. Принципи управління інноваційною діяльністю підприємства

В даному підрозділі проаналізуємо підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства, але з першу варто розглянути класифікацію інновацій.

Існують різні підходи до формування основних ознак класифікації інновацій. Їх критичний аналіз та узагальнення дозволили створити систему класифікації, яка містить класифікаційні ознаки і виділені відповідно до них види інновацій [4].

1. За предметним змістом інноваційної діяльності [4]:

- продуктові – орієнтовані на створення та використання нових чи вдосконалених продуктів у сфері виробництва або споживання;

- технологічні – нові способи (технології) виготовлення традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів;

- управлінські – нові методи, стилі, форми, прийоми управління підприємствами, установами тощо;

- ринкові – проникнення на нові ринки або створення нових ринків.

2. За сферами діяльності (характером застосування):

- виробничі – застосовуються у сфері виробництва; – економічні – застосовуються у сфері економічних відносин;

- маркетингові – застосовуються у сфері маркетингової діяльності, у тому числі маркетингові дослідження, товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика, управління маркетингом тощо;

- соціальні – застосовуються у соціальній сфері;

- екологічні – застосовуються у сфері природокористування й охорони навколишнього середовища;

- правові тощо.

3. За ступенем новизни (глибини змін, що вносяться у сферу їх створення і використання):

- радикальні (піонерні), які базуються на відкриттях. Як правило, вони спричиняють створення нових галузей виробництва і споживання, нових ринків, формують нові відносини в різних сферах людської діяльності тощо;

- ординарні, що базуються на винаходах або нових рішеннях і вносять істотні зміни в традиційні галузі діяльності;

- поліпшуючі, які базуються на раціоналізаторських пропозиціях і вдосконалюють традиційні продукти, технології, методи управління тощо.

4. За масштабом новизни:

- нові для підприємства чи установи;

- нові для галузі;

- нові для країни;

- світової новизни.

5. За адресатом інновацій:

- для виробника;
- для споживача;
- для суспільних і державних інституцій тощо.

6. За видом одержуваного ефекту:

- такі, що дають науково-технічний ефект;
- такі, які дають економічний ефект;
- такі, що дають соціальний ефект;
- такі, котрі дають екологічний ефект;
- такі, що дають інтегральний ефект.

7. За ступенем матеріальної відчутності:

- продуктові (нові або модифіковані продукти);
- процесні (нові чи модифіковані технології, методи управління, організаційні форми тощо);
- об'єкти інтелектуальної власності (комерціалізовані раціоналізаторські пропозиції, патенти, ноу-хау, ліцензії, торгові марки, торгові знаки, конструкторська, технологічна та інша документація, корисні моделі, промислові зразки тощо.)

Загалом, з точки зору конкретних підприємств інноваційну діяльність доцільно розглядати як один з основних засобів їхньої адаптації до постійних змін умов зовнішнього середовища. Основною сутністю інновації й інноваційної діяльності є зміни, які розглядаються як джерело доходу. Інноваційним є розвиток, що спирається на безупинні пошук та використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності й який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту. Процес інноваційного розвитку необхідно розглядати насамперед з позицій певного підприємства, що функціонує у взаємодії з постачальниками вихідної сировини і матеріалів, конкурентами, торговими й збутовими посередниками, споживачами тощо, у конкретних економічних, політичних, екологічних, правових та інших умовах [9].

При цьому така взаємодія носить імовірний характер і не піддається однозначній оцінці. Для формування сприятливих для інноваційного розвитку інститутів, інституцій, інституціонального середовища при активній участі суспільства, громадянських інститутів важливо особливу увагу приділити формуванню кадрового забезпечення шляхом постійного навчання, перепідготовки, підвищення професійного рівня.

Управління інноваційним розвитком суб'єкта господарювання має бути орієнтоване на досягнення поставлених цілей (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів стійкого економічного розвитку і т.п.) в умовах конкурентного середовища, навіть в умовах, коли цілі інших підприємств можуть з ними не співпадати (і, як правило, не співпадають). Це протиріччя цілей слід належним чином враховувати, а також намічені цілі узгоджувати з можливостями їхнього досягнення. Макрорівень управління включає такі елементи регулюючих механізмів: державного регулювання ринкових процесів, правового регулювання підприємницької діяльності, соціального регулювання, політичного регулювання тощо. Структуру методів, що застосовуються на макрорівні управління інноваційним розвитком підприємств, яка включає регулюючі механізми, наведено у табл. 1.3.

Дещо детальна розглянемо дані фактори:

1. Методи економічного стимулювання. За допомогою методів цієї групи держава стимулює розвиток пріоритетних галузей, розвиток науки і техніки, інвестиційну й інноваційну діяльність, регулює виробництво певних видів товарів, що у свою чергу надає можливості розвитку підприємницьких структур і окремих суб'єктів господарської діяльності. Так, зокрема, екологічні платежі змушують підприємства – забруднювачі навколишнього середовища знижувати викиди, унаслідок цього виникають потреби у відповідному контролюючому устаткуванні й обладнанні з очищення шкідливих відходів, що впроваджується ними у виробництво. Таким чином, з'являються ринкові

можливості розвитку (переважного інноваційного) для підприємств – виробників цього обладнання.

Таблиця 1.3.

**Методи управління інноваційним розвитком підприємств на
макрорівні**

Методи				
Економічного стимулювання	Планування	Правові	Соціального регулювання	Політичного регулювання
Система податків	Формування держзамовлень	Правове регламентування	Суспільні рухи	Політичні права та гарантії
Заохочення розвитку науки та техніки	Реструктуризація економіки	Адміністративні санкції	Демократичні інститути	
Екологічне регулювання	Планування розвитку території	Система стандартів		
Заохочення інвестицій та інновацій				
Система кредитування				

Джерело: [5]

2. Методи планування. Включають групу методів, які передбачають проведення планово-дослідницьких робіт, що передують соціально-економічному розвитку. Методи цієї групи стимулюють розвиток певних галузей, регіонів, певних видів діяльності, чим у свою чергу прискорюється розроблення новацій різного рівня й інноваційний шлях розвитку в цілому.

3. Правові методи. Ці методи здійснюють регулюючий вплив через правове регламентування конкретних видів діяльності, систему державних стандартів і методів прямого адміністрування. Так, система жорстких стандартів якості продуктів харчування дала поштовх розвитку фірм, що спеціалізуються на їхній сертифікації.

4. Методи соціального регулювання. Вони впливають на розвиток ринку певних видів товарів через громадські рухи («зелені»), різні недержавні організації (наприклад, професійні асоціації). Цей вплив може як стимулювати

розвиток, так і протидіяти йому. Прикладом може бути той факт, що саме завдяки активному втручання та впливу «зелених» вдалося запобігти будівництву заводу з виробництва штучного білка в Сумській області поблизу обласного центру.

5. Методи політичного регулювання. На розвиток ринкових можливостей впливають шляхом надання різного роду прав і свобод: права займатися підприємницькою діяльністю, права на власність, наділення певним правовим статусом окремих територій (вільні економічні зони, офшорні зони, що стимулюють розвиток конкретних регіонів і видів діяльності), захист інтелектуальної власності тощо [5].

Слід зазначити, що серед розглянутих методів управління інноваційним розвитком провідна роль належить економічним, тому що тільки їх вплив може бути як прямим, так і опосередкованим. Однак і досі вагомими залишилися адміністративні методи. Таким чином, макрорівень управління зазвичай визначає поле інноваційної діяльності підприємств та окреслює його межі. У свою чергу мікрорівень конкретизує варіанти дій окремих підприємств із пошуку варіантів розвитку ринкових можливостей, які спираються на безупинну та послідовне розроблення і виведення на ринок різного роду новацій, з метою забезпечення тривалого виживання і стійкого розвитку в конкурентному середовищі [3].

Розглянемо більш детально функції управління інноваційним розвитком на макрорівні:

1. Аналіз зовнішнього середовища та прогнозування його розвитку (поточна кон'юнктура ринку і визначальні її фактори, прогнозування розвитку кон'юнктури тощо).

2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства (сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, підсумки минулої діяльності, ефективність функціонування підприємств, тенденції його розвитку тощо).

3. Виділення й вибір напрямів, а в їхніх межах альтернативних варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей на основі зіставлення

можливостей і загроз, що виходять із зовнішнього середовища, а також переваг та слабких сторін підприємства, наприклад методом SWOT-аналізу.

4. Вибір цільових ділянок ринку (сегментів чи ніш) для реалізації відібраних варіантів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, розроблення підходів до формування цільового ринку на базі окреслених ділянок.

5. Аналіз і кількісна оцінка ризику на етапах інноваційного розвитку здійснюється (у разі необхідності) шляхом вивчення всього процесу в цілому та на окремих етапах з наступним коригуванням робіт на кожному з етапів за результатами аналізу.

6. Вибір пріоритетних напрямів інноваційної діяльності. На основі аналізу відібраних варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей, з урахуванням даних сегментації формують систему цілей на поточний і довгостроковий періоди діяльності, визначають пріоритетні завдання, розв'язання яких веде до досягнення поставлених цілей.

7. Формування організаційної структури управління інноваційною діяльністю. Відповідно до системи цілей і складу завдань, котрі слід розв'язати, формують матричні організаційні структури (що складаються з фахівців різного профілю: маркетингологів, економістів, фінансистів, конструкторів, збутових працівників тощо) для управління процесами інноваційного розвитку ринкових можливостей.

8. Планування виробничо-збутової та фінансової діяльності за обраними пріоритетними напрямками. Розроблення перспективних і поточних планів, у тому числі планування бюджетів проектів (визначення обсягів необхідних інвестицій у новациї) і визначення джерел їхнього фінансування, формування оптимальної структури інвестицій.

9. Контроль за реалізацією проектів реалізацію потенціалу інноваційного розвитку (збір і аналіз інформації, що характеризує процеси, які відбуваються у зовнішньому середовищі, процеси всередині самого підприємства, хід

виконання запланованих науково-дослідних, дослідно-конструкторських і виробничо-збутових заходів).

Виявляються причини відхилень фактично реалізованої програми від наміченої (за термінами, обсягами, ефективністю тощо).

10. Підготовка рішень про своєчасну зміну пріоритетів інноваційного розвитку. За підсумками контролю готуються рішення про коригування та зміну пріоритетів діяльності, аж до припинення робіт над неефективними варіантами розвитку. Приймаються рішення про розроблення нових варіантів інноваційного розвитку. Ця функція відіграє особливу роль при орієнтації виробничо-збутової діяльності підприємства на ніші ринку, де зміна пріоритетів – явище звичайне.

До визначальних питань управління розвитком нововведень відносяться основні етапи процесу управління інноваційним розвитком підприємства [8]:

- визначення стратегічної мети інноваційної діяльності, виходячи з якої формулюються інші елементи системи управління інноваційним потенціалом (завдання, функції, принципи, організаційні механізми);
- системний аналіз наявних та потенційних можливостей підприємства у сфері здійснення інноваційної діяльності, їх оптимізації за розміром і часом (просторова, часова та ресурсна оптимізація);
- визначення періоду досягнення поставлених цілей (найбільш вірогідного, максимального, мінімального), оцінка ймовірності укладання в прогнозовані часові рамки;
- розроблення організаційного механізму управління інноваційним потенціалом (формування команди, розподіл повноважень, визначення центрів відповідальності тощо);
- реалізація конкретних інноваційних заходів у рамках визначених напрямів інноваційної діяльності підприємства;
- оцінювання поточного рівня інноваційного потенціалу;
- обрання стратегії подальшого розвитку інноваційного потенціалу залежно від його рівня; – контроль за розвитком інноваційного потенціалу;

– оцінювання отриманих результатів використання інноваційного потенціалу банку та планування на цій основі напрямів подальших змін.

Промислове підприємство зазвичай самостійно планує свою діяльність, а тому від правильно обраного напрямку розвитку залежить ефективність його діяльності в цілому та прибутковість зокрема.

1.3. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства

Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності можна визначити як взаємопов'язану сукупність економічних відносин, принципів, методів і форм організації створення, промислового впровадження та комерціалізації нововведень [2].

Організаційно-економічний механізм не може існувати як замкнена система, він є динамічною відкритою системою, яка враховує вплив безлічі як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, так як і підприємство, інноваційна діяльність якого може гальмуватися чи обмежуватися різними впливами і факторами. Виходячи з цього, організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємства повинен виконувати наступні функції [4]:

– реалізація потенціалу, закладеного у кожній формі власності та господарювання, забезпечення конкуренції та співпраці між ними у справі використання інноваційного потенціалу при виході з економічної кризи на шлях економічного зростання;

– забезпечення збалансованості та внутрішньовиробничої пропорційності між структурними ланками виробництва на інноваційній основі;

- додержання стійких стимулів підприємців, менеджерів, працівників і колективів у створенні якісно нових технологій, форм організації виробництва, маркетингового обслуговування, реалізації кваліфікації та творчого потенціалу всіх суб'єктів відтворення;
- створення рівних економічних умов для реалізації соціально-економічного потенціалу кожної фірми та суб'єкта власності й господарювання в організації ефективного інноваційного процесу.

Формування саме таких механізмів, здатних значно активізувати інноваційну активність підприємств в сучасних умовах, є одним з першочергових наукових завдань.

Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємств, як і будь-який інший механізм, повинен будуватися на основі сукупності принципів, за якими доцільно формувати організаційно-економічний механізм на вітчизняних промислових підприємствах. Вважаємо, що дуже важливим тут є досягти простоти підходу, яка забезпечила б спроможність застосування цих принципів у практичних цілях, адже керівникам вітчизняних промислових підприємств необхідні спрощені підходи вирішення складних і багатоаспектних проблем.

Таким чином, пропонується формування механізму інноваційної діяльності підприємства на основі такої системи принципів: системність, цілісність, адаптованість, адаптивність, рівновага.

Зазначимо, що, окрім часто застосовуваних у науковій літературі принципів формування механізму інноваційного розвитку підприємства, таких, як системність, цілісність, рівновага виділяються ще принципи адаптованість та адаптивність. Розглянемо зазначені принципи детальніше.

Цілісність – орієнтація механізму на забезпечення єдності множини елементів, кожен з яких відіграє свою часткову роль, невід'ємну для всього механізму. Цілісність, як інтегруюча здатність дуже важлива для вітчизняних промислових підприємств, оскільки в умовах несистемного інноваційного

розвитку спостерігається розрізненість в комплексі заходів, які ведуть до однієї мети – інноваційного розвитку.

Адаптованість – відповідність механізму інноваційного розвитку середовищу підприємства, його сильним і слабким ознакам. Дуже важливо формувати такі механізми інноваційного розвитку, які враховували б нагальні проблеми підприємств. Яким важким не було би становище того чи іншого підприємства завжди можна знайти хоча б якісь важливі для інноваційного розвитку аспекти його потенціалу. Враховуючи їх і добре усвідомлюючи слабкості, керівництво зможе формувати механізм, який органічно вливався б у систему – підприємство [2].

Адаптивність – забезпечення відповідності підприємства тим вимогам, які відповідають сучасному мінливому, інформаційному середовищу господарювання. Практично кожне підприємство стоїть перед необхідністю адаптації до зовнішнього середовища, проведення гнучкої політики відносно політичних і макроекономічних процесів. Якщо попередній принцип передбачає забезпечення відповідності механізму середовищу підприємства, то розглядуваний – відповідності підприємства зовнішньому середовищу (в контексті цілей інноваційного розвитку) [12].

Системність – передбачає формування на підприємстві системи, яка забезпечує інноваційний пошук і впровадження інновацій. Концептуальна основа застосування принципу може бути розглянута у наведеному вище визначенні організаційно-економічного механізму. Доволі часто можна зустріти твердження про необхідність системного погляду керівників підприємств на їх інноваційний розвиток, проте слід розуміти, що системність є дуже широке поняття. Відносно даного дослідження цей принцип передбачає застосування і інших чотирьох.

Рівновага – компенсаторне поєднання протилежних одне одному компонентів механізму інноваційного розвитку між собою, а також відносно зовнішнього середовища підприємства. Наприклад, доцільно орієнтувати промислові підприємства на поєднання діяльності відділів з виробництва і

маркетингу, проте слідкувати також і за забезпеченням автономності їх роботи з реалізації своїх завдань з інноваційного розвитку; використовувати інтелект кожного працівника, але залучати чужі знання; впроваджувати радикальні, але працювати також і над покращуючи ми інноваціями.

Побудова механізму інноваційної діяльності підприємств створює необхідні передумови для того, щоб менеджери підприємства різних рівнів управління чітко уявляли майбутнє свого підприємства та розвивали його стратегічні можливості. При цьому, можна прослідкувати взаємозв'язок та взаємодію організаційної та економічної складової механізму: економічна складова, насамперед, буде характеризуватися цільовою спрямованістю, оскільки метою формування стратегічного потенціалу є досягнення певних економічних цілей в діяльності підприємства; організаційну складову варто розглядати як організацію досягнення економічних цілей.

У загальному вигляді за структурою організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності на промисловому підприємстві може бути поданий як ряд етапів, що у своїй сукупності утворюють комплексну систему функціональних зв'язків між об'єктами, суб'єктами, засобами, методами та іншими складовими інноваційної діяльності і може використовуватися для досягнення широкого спектра стратегічних цілей підприємства.

На першому етапі відбувається визначення цілей інноваційної діяльності підприємства на основі аналізу поточних та перспективних планів його діяльності та розвитку [8].

На другому етапі оцінюється фактичний інноваційний потенціал підприємства, як сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, залучених чи не залучених з яких-небудь причин в процес виробництва, але таких, що володіють реальною можливістю брати участь в ньому.

Метою третього етапу є виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього середовища.

Виходячи з проведеного аналізу, на наступному етапі формується множина альтернативних інноваційних стратегій та здійснюється вибір оптимальної з них.

Потім відбувається формування комплексу заходів для реалізації стратегії, обраної на попередньому етапі, а також вибір інструментарію реалізації інноваційних заходів, визначення джерел фінансування, оптимізація їх структури тощо.

Далі йде етап втілення вибраної стратегії в життя, тобто практична реалізація інноваційних заходів, що включає контроль за їх виконанням та підведення підсумків. Якщо стратегічні цілі не досягнуті, керівникові варто визначити основне коло проблем підприємства, «слабких сторін» та розробити можливі варіанти їх вирішення з метою мінімізації негативних наслідків відхилень від вибраної мети, а також розробити нові стратегічні цілі або переглянути та уточнити існуючі, враховуючи ситуацію, що склалася. Підведення підсумків має обов'язково включати етап оцінювання результатів інноваційної діяльності та визначення їх ефективності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто основні поняття та визначення інноваційної діяльності підприємства, опрацьовані різні підходи до формулювання понять інноваційна діяльність та інноваційна система. Було розглянуто основні принципи механізму управління інноваційної діяльності підприємства. Були визначено, що серед розглянутих методів управління інноваційним розвитком провідна роль належить економічним, тому що тільки їх вплив може бути як прямим, так і опосередкованим. Однак і досі вагомими залишилися адміністративні методи. Таким чином, макрорівень управління зазвичай визначає поле інноваційної діяльності підприємств та окреслює його

межі. У свою чергу мікрорівень конкретизує варіанти дій окремих підприємств із пошуку варіантів розвитку ринкових можливостей, які спираються на безупинну та послідовне розроблення і виведення на ринок різного роду новацій, з метою забезпечення тривалого виживання і стійкого розвитку в конкурентному середовищі.

Також було досліджено етапи формування організаційно-економічного механізму управління інноваційної діяльності, опрацьовані теоретичні основи формування такого механізму.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз діяльності ТОВ «Інтелект Україна» та галузі освітлювання

ТОВ «Інтелтек Україна» - спеціалізується на розробці і впровадженні комплексних проектних рішень в сфері енергоефективного світлодіодного освітлення для промислового, комерційного та муніципального секторів. Розробка і виробництво світлодіодного обладнання. Основні відомості про юридичну особу розглянемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні відомості про юридичну особу ТОВ «Інтелект Україна»

Юридично-правова форма	Товариство з Обмеженою Відповідальністю
Адреса реєстрації	04116, м. Київ, Шевченківський р-н, вул. Шолуденка, буд. 27/6, Офіс 139
Фактична адреса	04116, м. Київ, Шевченківський р-н, вул. Шолуденка, буд. 27/6, Офіс 139
Керівник	Погорілий Олександр Петрович
Статутний капітал	1 000 000 грн.
Власник	Компанія "Інтелтек Євразія Лімітед" (Юридична особа)
Основні види діяльності за класифікацією	27.40 Виробництво електричного освітлювального устаткування 27.40 Виробництво електричного освітлювального устаткування 27.90 Виробництво іншого електричного устаткування 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування
Веб сторінка	https://itw-systems.com/

Складено автором на основі ЄДР

З вищезазначеного випливає, що підприємство є власністю іноземної міжнародної компанії та веде діяльність на території України, з опису діяльності випливає, що підприємство займається виробництвом та водночас проектування та монтажними роботами з установки та налагоджування світлотехніки.

Основні послуги що надає підприємство ТОВ «Інтелект Україна»:

- Аудит освітлення;
- Проектування;
- Консалтинг з освітлення;
- Пошук фінансування;
- Виробництво;
- Демонтаж та заміна;
- Монтаж освітлення;
- Сервіс та гарантія.

Основними сферами діяльності є:

- Промислове освітлення;
- Складське освітлення;
- Торгове освітлення;
- Офісне освітлення;
- Наружне освітлення;
- Аварійне освітлення;
- Адміністративне освітлення;
- Паркове освітлення.

Варто розглянути основні роботи та виконанні проєкті ТОВ «Інтелект Україна» для більшого розуміння специфіки бізнесу та ринку підприємства. Основні виконанні об'єкти наведемо в таблиці 2.2.

Далі варто розглянути основні показники ринку освітлення в Україні, ключові показники, що характеризують ринок на якому працює ТОВ «Інтелект Україна».

Таблиця 2.2

Основні роботи ТОВ «Інтелект Україна»

Кількість світильників	Споживання	Площа	Строк окупності	Освітленість
Coca cola				
3 470 шт	Було 134 кВт Стало 35 кВт	60 000 м ²	12 місяців	Було 123 лк Стало 200 лк
Данон Україна				
3 804 шт	Стало 35 кВт	105 000 м ²	11 місяців	Стало 244 лм
Одеський аеропорт				
150 шт	-	2284 м ²	-	-

Складено автором за даними підприємства

Огляд ринку варто розпочати з оцінки загальної вартості ринку в динаміці за останні 5 років рис. 2.1.

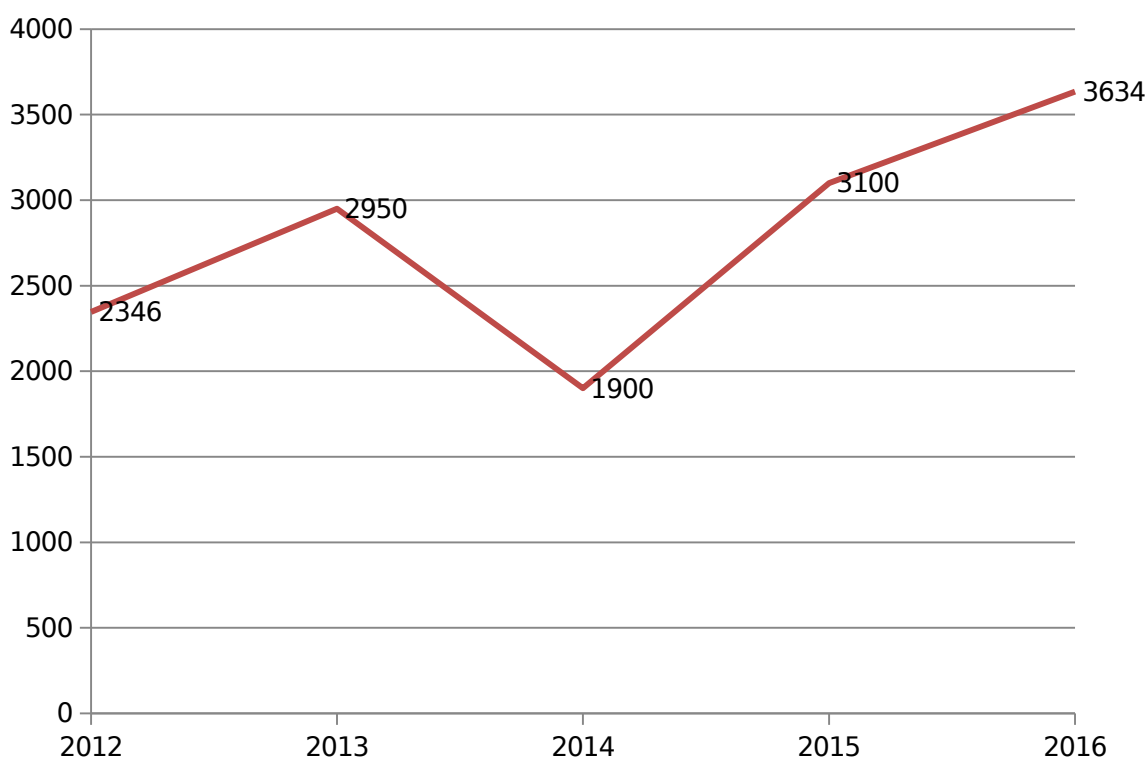


Рис. 2.1. Об'єм ринку освітлювальних послуг (продукції) 2012-2016 рр.,
млн. грн.

З аналізу видно, що ринок постійно розвивається, але водночас ми спостерігаємо спад ринку через кризу, що виникла в Україні в 2014 році, однак майже одразу ситуація змінилася та стала більш позитивною. Прогнозують значне зростання ринку через зростаючий попит на перехід до більш економного освітлення через здорожчання тарифів на електроенергію.

На початку 90-х років разом зі всією економікою практично зникла радянська світлотехнічна промисловість, яка характеризувалася значним розвитком промислового освітлення на противагу освітленню адміністративно-громадських будівель. Створені в радянські часи світлотехнічні виробництва опинилися без оборотних коштів. Їх положення посилювалося нестачею навичок і готовності працювати в умовах конкуренції. Відсутність платоспроможного попиту з боку традиційних споживачів, в основному, заводів і фабрик призвело до повної або часткової зупинки багатьох з цих підприємств на цілі роки. Але перебудовництво економіки, що тоді почалося, викликало появу і зростання попиту на світильники для офісних, торгових та інших комерційних приміщень. Українські заводи, все ще керовані радянськими директорами, не зробили ніяких спроб задовольнити цей попит. В результаті ринок миттєво заповнився растровими світильниками з люмінесцентними лампами з ОАЕ, Західної та Східної Європи по 80-90 USD за штуку. Лампи потужністю 18 і 36 Вт типу T8 для цих світильників також практично повністю імпортувалися.

Проте царювання імпортних світильників достатньо швидко закінчилося. На арену вийшли компанії, які запропонували споживачу якісні і доступні за ціною вітчизняні растрові світильники. Найпершою з цих компаній була «Ватра».

Перші роки діяльності були дуже успішними для всіх, хто займався растровими світильниками з люмінесцентними лампами 4x18. Ці світильники здавалися абсолютним стандартом всім, хто мав відношення до офісного і комерційного освітлення: виробникам, будівельникам, оптовикам-дистриб'юторам і кінцевим споживачам. Збільшувалися обсяги випуску і реалізації, швидко зростав попит у великих обласних центрах. Масове виробництво зробило можливим просто гігантське збільшення ринку растрових світильників за якісь 4-5 років.

До недавнього часу успіх на ринку визначався здатністю виготовити функціонально-якісний товар з собівартістю, що знижується. Але епоха

масового виробництва поступилася місцем епосі масового споживання. В результаті виробники растрових світильників 4x18 практично вичерпали можливості підвищення ефективності і зниження собівартості. Збільшення обсягів випуску вже не веде до економії на масштабах виробництва.

Тим часом кінцеві споживачі, задовольнивши свої первинні потреби в освітленні своїх перших офісів, демонстраційних залів, магазинів шляхом використання растрових світильників з люмінесцентними лампами 4x18, починають демонструвати попит на різноманітніші, елегантніші, ефективніші рішення. До недавнього часу зростання різноманітності потреб і запитів стримувалося комбінацією взаємозалежних чинників: низькою купівельною спроможністю гривні по відношенню до євродолара; відсутністю пропозиції; низькою конкуренцією на ринку офісів, торгових приміщень і робочої сили. Компанії не були готові платити вищу ціну за поліпшення освітлення, оскільки в цьому не було необхідності ні для залучення орендарів, ні покупців, ні висококваліфікованого персоналу. Зараз ситуація відчутно міняється. Ринок, що змінюється, формулює виклик вітчизняним виробникам світильників: змінюйтеся або йдіть.

Обсяг продажу освітлювальних приладів для адміністративно-громадських приміщень у 2016 р. складав \$45-50 млн. USD, з них растрових світильників – 23,4 млн. USD. На ринку діють більше 20 виробників, біля 10 великих імпортерів та біля 300 середніх і малих оптовиків.

За останні 5 років частка продажу класичних офісних люмінесцентних світильників з екрануючою решіткою (растрових) на українському ринку впала з 70-75% до 30-35% (у грошовому вираженні). Перш за все це пов'язано з їх неефективністю.

За своєю ціною растрові світильники поділяються на 3 сегменти: високий (більше 300 грн. за шт.), середній (100-300 грн. за шт.) та низький (менше 100 грн. за шт.). Найбільшою популярністю користуються растрові світильники саме низького сегменту. Раніше продажем недорогих, але досить якісних растрових світильників займалися в основному українські компанії

(світильники оригінального дизайну з сучасним складним наповненням у вітчизняних виробників поки що «не виходять»). Всі імпортні аналоги даного сегменту значно поступалися по якості. Останнім часом цей сегмент активно завоюють китайські та турецькі конкуренти, яким вдалося підвищити якість своєї продукції, витісняючи вітчизняного виробника.

Високий та середній сегмент в основному займають європейські імпортери.

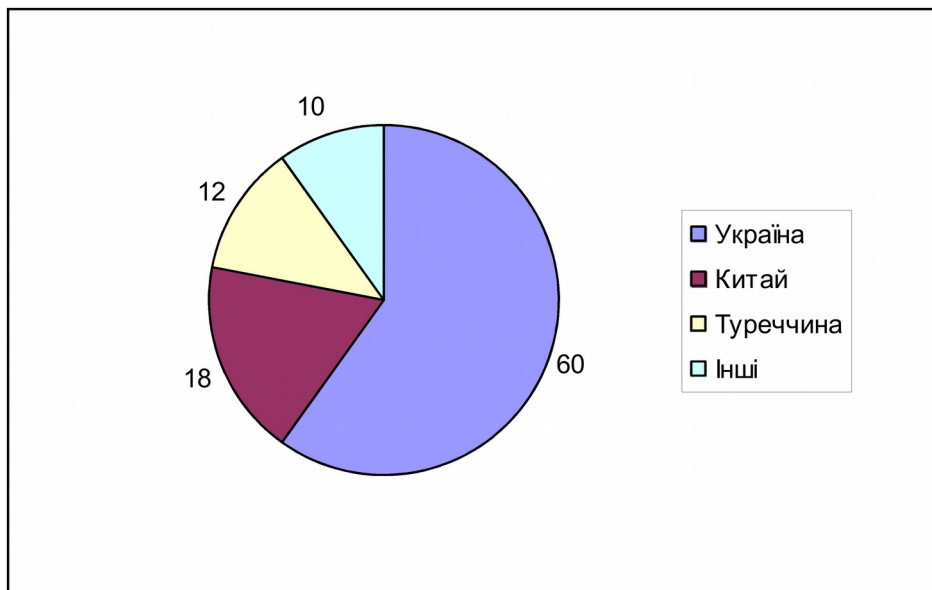


Рис. 2.2. Структура продажу світодіодного освітлення в Україні з різних країн ціновому сегменті ТОВ «Інтелект Україна», %

Виробництвом світлотехнічної продукції для адміністративно-громадських приміщень у промислових масштабах на Україні займається 5 підприємств: ПАТ «Ватра» (м. Тернопіль), Броварський світлотехнічний завод ЗАТ «Люмен» (Київська обл.), компанія «Нордкліфф» (Вінницька обл.), «Electrum» (м. Харків) та ПрАТ «Обухівський вентиляційний завод» (Київська обл.), ТОВ «Інтелект Україна» (Київ).

Щодо каналів розподілу на ринку адміністративно-громадського освітлення скорочується доля прямих поставок світильників у ланцюгу «великий виробник/імпортер – будівельні та електромонтажні організації».

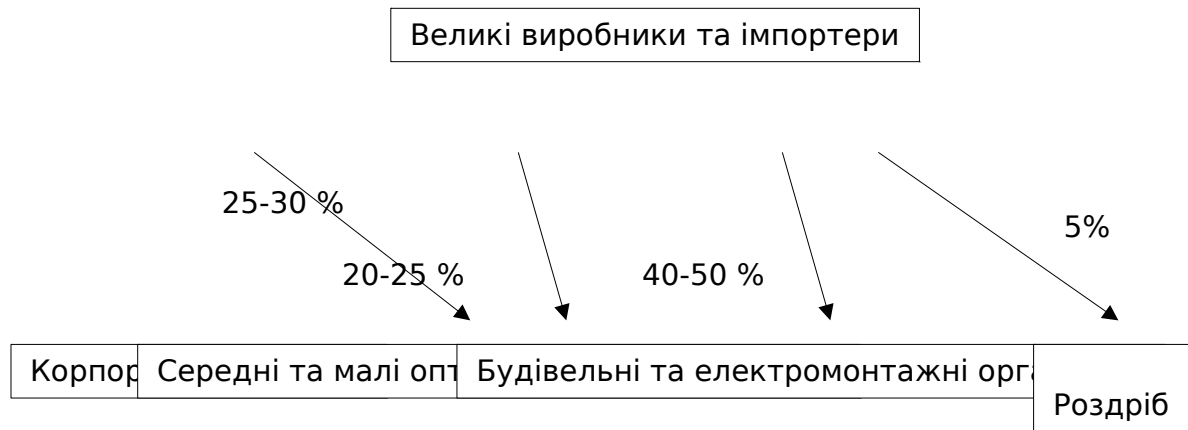


Рис. 2.3. Структура збуту адміністративно-громадських освітлювальних приладів в Україні у 2016 році.

Таким чином, ми бачимо, що основними клієнтами загалом є корпоративні клієнти, однак з огляду на аналіз діяльності ТОВ «Інтелект Україна» даний сегмент і є основним замовник продукції та послуг підприємства.

2.2 Аналіз інноваційної діяльності підприємства

Аналіз інноваційної діяльності підприємства, розглядаючи підприємство як систему, включає в себе аналіз складових діяльності внутрішнього та зовнішнього середовища.

Діагностику інноваційної діяльності підприємства варто розпочати з аналізу його фінансового-господарського стану за основними показниками:

- показники ліквідності та платоспроможності;
- показники структури капіталу та фінансової незалежності;
- показники, що характеризують ділову активність – швидкість обороту коштів підприємства;
- показники, що характеризують прибутковість.

Таблиця 2.3.

Показники ліквідності ТОВ «Інтелект Україна»

№ п/п	Назва показника	2015	2016	2017
1	Величина власних оборотних коштів	23316	28744	38203
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,40	0,52	0,33
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,09	1,55	1,13
4	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,75	3,81	3,09
5	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,23	0,18	0,16
6	Частка оборотних коштів в активах	0,58	0,59	0,59
7	Частка запасів в поточних активах	0,60	0,59	0,63
8	Частка власних оборотних коштів	1,06	1,24	1,07

Складено автором на основі даних підприємства

Показники цієї групи призначені для оцінки загальної ефективності вкладення коштів у дане підприємство. На відміну від показників другої групи тут абстрагуються від конкретних видів активів, а аналізують рентабельність капіталу в цілому.

Таблиця 2.4.

Показники, що характеризують структуру капіталу та фінансову незалежність

№ п/п	Назва показника	2015	2016	2017
1	Коефіцієнт незалежності	1	1	1
2	Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0	0	0
3	Коефіцієнт фінансової незалежності	1,77	1,80	1,74
4	Коефіцієнт фінансової стабільності	1,31	1,25	0,68
5	Коефіцієнт заборгованості	0,77	0,80	1,48
6	Показник фінансового лавериджу	0,34	0,37	0,32
7	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,65	0,78	0,69

Складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши цю групу показників можна сказати, що підприємство залежить від позикових коштів. Дана залежність характеризується затратними роботами по проектуванню та виготовленню готової продукції, для її

виготовлення підприємство бере короткострокові кредити або залучає державні кошти. Нормативне значення для показника концентрації позичкового капіталу – 0,5.

Показники ділової активності:

Таблиця 2.5.

Показники, що характеризують ділову активність ТОВ «Інтелект Україна»

№ п/п	Назва показника	2015	2016	2017
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,51	0,50	0,50
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,45	3,06	0,84
3	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,31	2,77	2,89
4	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,09	1,19	1,20
5	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,90	0,89	0,61
6	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,80	0,77	0,51
7	Коефіцієнт оборотності запасів	0,87	0,85	0,59
8	Тривалість обороту в днях			
	дебіторська заборгованість	105,84	119,36	120,34
	оборотність запасів	335,16	305,88	304,46
	кредиторська заборгованість	157,72	131,84	126,13
9	Тривалість операційного циклу	441,00	425,23	424,53
10	Тривалість фінансового циклу	283,27	293,40	298,40

Складено автором на основі даних підприємства

Показники ділової активності свідчать про рух коштів на підприємстві, негативними в цій групі виступають показники обороту в днях. Дебіторська заборгованість має великий термін оборотності, що свідчить про затримку коштів і можливі затримки в процесі виробництва. Оборотноість запасів також має великі терміни оборотності, але враховуючи специфіку підприємства, це не є поганою тенденцією.

Загалом, фінансові показники підприємства показують, що підприємство має фінансову стабільність та може вчасно покривати всі фінансові навантаження.

Також негативною тенденцією є збільшення на 0,004% операційного циклу в 2017 році, зумовлене з дорожчанням запасів підприємства. Як наслідок і збільшення фінансового циклу.

Прибутковість підприємства засвідчують показники рентабельності підприємства. Показники прибутковості підприємства розглянуто в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Показники, що характеризують прибутковість ТОВ «Інтелект Україна»

№ п/п	Назва показника	2015	2016	2017
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,31	0,6	0,6
2	Коефіцієнт рентабельності реалізації 1	0,173	0,162	0,188
3	Коефіцієнт рентабельності реалізації 2	0,62	0,012	0,17
4	Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,227	0,194	0,151
5	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,056	0,011	0,11
6	Період окупності власного капіталу	17,937	92,458	95,142

Складено автором на основі даних підприємства

Показники прибутковості характеризуються двома явищами: прибутковість та рентабельність. Прибутковість – кінцевий результат діяльності підприємства; це дохідність, окупність вкладених затрат і використаного майна. Вона характеризується кількістю отриманого прибутку на одиницю відповідних складових процесу виробництва або сукупних затрат підприємства. Рентабельність – це відносний показник інтенсивності виробництва, який характеризує рівень прибутковості відповідних складових процесу виробництва або сукупних витрат підприємства. Одним із показників прибутковості є коефіцієнт рентабельності активів (усього капіталу). Він

показує, який прибуток одержує підприємство з кожної гривні, вкладеної в активи.

Коефіцієнт рентабельності активів лежить в межах нормативного значення (>0), але відносно невеликим та має тенденцію до зменшення в 2015 та 2016 роках, що є негативною тенденцією.

Також важливо навести основні показники, що характеризують кадрову складову ТОВ «Інтелект Україна».

Кадрова політика підприємства діє за гаслом «Колектив – одна родина».

Чисельність працівників за три роки подано в таблиці 2.7 .

Таблиця 2.7.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу та фонд заробітної плати ТОВ «Інтелект Україна»

Рік	Середньооблікова чисельність працівників (осіб)	ФЗП тис. грн.
2015	127	687
2016	130	789
2017	131	826

Складено автором на основі даних підприємства

Спостерігається тенденція до збільшення штату кожного року, що свідчить про постійну потребу підприємства в трудових ресурсах і в постійному розвитку його діяльності.

Надалі варто провести аналіз інноваційної активності ТОВ «Інтелект Україна»

Інноваційна активність залежить напряду від інноваційних комунікацій на підприємстві, тобто від взаємодії елементів системи ТОВ «Інтелект Україна», адже швидкість, достовірність та повнота інформації що передається в процесі здійснення інноваційної діяльності відіграє ключову роль в процесі здійснення інноваційної діяльності.

Для оцінювання інноваційної активності використовується функція бажаності :

$$F = \frac{1}{e} * \sqrt[x]{e}, \quad (2.1)$$

де e – основа натурального логарифму;

x – значення показника, що характеризує відмінності рівня інноваційної активності основних напрямів інноваційної діяльності ($x \in 2; 5; 5$);

F – функція бажаності ($F \in 0; 1$).

Характер інноваційної активності за окремими видами інноваційної діяльності пропонується розраховувати за формулами:

1. Рівень проведення наукового дослідження робіт таб.2.8:

$$J_{н.д.} = \sqrt[n]{\Pi_1^i} * q_{н.д.} \quad (2.2)$$

Таблиця 2.8.

Часткові показники, що характеризують рівень науково-дослідної діяльності

№ з/п	Показник	Значення
1	Питома вага витрат на дослідження й розробки в обсязі витрат на інноваційну діяльність	0,96
2	Питома вага поточних витрат на дослідження і розробки в загальному обсязі витрат на дослідження і розробки	0,45
3	Питома вага капітальних витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на дослідження і розробки	0,59
4	Інтенсивність проведення науково-дослідної діяльності	0,09

Складено автором на основі даних підприємства

2. Рівень технологічної підготовки виробництва таб. 2.9:

$$J_m = \sqrt[n]{\Pi_1^i} * q_m \quad (2.3)$$

Таблиця 2.9

Часткові показники, що характеризують рівень технологічної діяльності

№ з/п	Показник	Значення
-------	----------	----------

п		
1	Питома вага витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,92
2	Питома вага поточних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,39
3	Питома вага капітальних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,67
4	Інтенсивність проведення технологічної діяльності	0,18

Складено автором на основі даних підприємства

3. Рівень проектно-конструкторської підготовки виробництва таб. 2.10:

$$J_{nk} = \sqrt[n]{\Pi_1^i} * q_k \quad (2.3)$$

Таблиця 2.10.

Часткові показники, що характеризують рівень конструкторської діяльності

№ з/п	Показник	Значення
1	Питома вага витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,87
2	Питома вага поточних витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на конструкторську діяльність	0,41
3	Питома вага капітальних витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на конструкторську діяльність	0,59
4	Інтенсивність проведення конструкторської діяльності	0,17

Складено автором на основі даних підприємства

4. Рівень організаційно-управлінської підготовки таб. 2.11:

$$J_{oy} = \sqrt[n]{\Pi_1^i} * q_{oy} \quad (2.4)$$

Для відображення інноваційної активності застосовується інтегральний показник:

$$J_j = \sqrt[n]{\Pi_1^i} * q_i \quad (2.5)$$

де J_j – інтегральний показник, що характеризує стан науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт, рівень технологічної та організаційно управлінської підготовки;

q_i – часткові показники, що характеризують рівень інноваційної активності за окремими видами інноваційної діяльності;

n – кількість часткових показників.

Таблиця 2.11.

Часткові показники, що характеризують рівень організаційно-управлінської діяльності

№ з/п	Показник	Значення
1	Питома вага витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,76
2	Питома вага поточних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,34
3	Питома вага капітальних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,72
4	Інтенсивність проведення організаційно-управлінської діяльності	0,15

Складено автором на основі даних підприємства

На основі наведених формул та проведених розрахунків формуємо вхідні дані для розрахунку показника, що характеризує інноваційну активність досліджуваного підприємства

Проаналізувавши інноваційну активність підприємства, можна сказати, що підприємство має середній рівень характеру інноваційної активності. Про це свідчить показник інноваційної активності $J_I = 0,43$, який в свою чергу залежить від часткових показників :

- рівень НДДКР (0,402);
- рівень технологічної діяльності (0, 46);
- рівень конструкторської діяльності(0,41);
- рівень організаційно – управлінської діяльності(0,44).

Основним чинником гальмування інноваційної активності є показники які характеризують інтенсивність проведення науково дослідницької діяльності за кожною із груп часткових показників.

Ця тенденція зумовлена тим, що виручка від інноваційної діяльності містить в собі незначний відсоток витрат на проведення науково – дослідних та дослідницько – конструкторських робіт, на забезпечення технологічної діяльності підприємства, на конструкторські роботи, на організаційно – управлінську діяльність.

З іншого боку, враховуючи потребу галузі, все ж таки підприємство має проводити НДДКР та інші види робіт з більшою інтенсивністю, для утримання позицій на ринку освітлювальної техніки, де виживають тільки інноваційно-активні компанії.

Також для відображення більш повної картини стану інноваційної діяльності підприємства доцільно провести аналіз рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії. Для цього розроблена система показників наведена в табл. 2.12.

Інноваційна стратегія реалізується в рамках стратегічного планування. З вибором стратегії пов'язана розробка планів, проведення досліджень, здійснення інших форм інноваційної діяльності.

Ефективність використання основних засобів характеризується показником фондівдачі, який відображає, скільки реалізованої продукції припадає на одиницю коштів, укладених в основні засоби. Зростання показника фондівдачі свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. В порівнянні 2015-2016 та 2016-2017 цей показник на ТОВ «Інтелект Україна» зріс на 5,1%.

Коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних засобів, що залишилася до списання на витрати в наступних періодах, зменшення показника вказує на позитивну тенденцію.

Фондорентабельність показує суму отриманого прибутку на одиницю вартості ОВФ, виражену в %. Перевага показника фондорентабельності полягає в тому, що він інтегрально враховує ефективність використання живої праці і динаміку прибутку. Приріст а отже і позитивну тенденцію показав 2017 р.

Для характеристики інтенсивності вивільнення коштів, вкладених в основні фонди та нематеріальні активи, користуються коефіцієнтом модернізації (Км.д.). Тенденція до зменшення протягом трьох періодів.

Коефіцієнт фондоємності інноваційної діяльності має тенденцію до збільшення з 0,47 у 2016 р. до 0,50 у 2017 р., через щорічне збільшення вартості реалізованої продукції.

Таким чином, технічний рівень ТОВ «Інтелект Україна» є досить високий.

Інноваційна діяльність на 1 грн. реалізованої інноваційної продукції має тенденцію до зменшення починаючи з 2015 р (1,74 до 1,66 у 2016 р та до 1,64 у 2017 р), це означає, що вартість реалізованої продукції по відношенню до витрат на інноваційну діяльність зменшується за рахунок збільшення витрат на інноваційну діяльність.

Обсяг реалізованої інноваційної продукції на одного працюючого зріс на 23% у 2017 р. в порівнянні з 2015 р. за рахунок збільшення суттєвого обсягу реалізованої продукції та зменшенням чисельності працюючих, це позитивний показник для підприємства.

Коефіцієнт інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції з кожним роком стає більшим з 0,49 у 2015 р. до 0,56 у 2016 р. та приріст на 0,63% у 2017 р., що говорить про збільшення обсягів випуску та реалізації інноваційної продукції.

Коефіцієнт прибутковості інноваційної діяльності має тенденцію до збільшення порівнюючи 2016 та 2017 рр. з 0,34 до 0,39, це засвідчує, що підприємство проводить грамотну збутову політику, збільшуючи кожного року не тільки загальний обсяг продукції, а й частку інноваційної продукції.

Озброєність працівників нематеріальними активами має тенденцію до збільшення, оскільки вартість нематеріальних активів збільшується непропорційно кількості працівників.

Таблиця 2.12.

Система індикаторів рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії

Показники оцінки	2015	2016	2017
------------------	------	------	------

1. Технічний рівень			
Фондовіддача, грн./грн..	0,75	0,79	0,83
Коефіцієнт зносу основних фондів	0,61	0,59	0,57
Фондорентабельність, грн./грн..	0,02	0,03	0,03
Коефіцієнт модернізації	0,56	0,49	0,46
Коефіцієнт фондоемності інноваційної діяльності	0,45	0,47	0,50
2. Інноваційний діяльність			
Витрати на інноваційну діяльність на 1 грн. реалізованої інноваційної продукції, грн./грн..	1,74	1,66	1,64
Обсяг реалізованої інноваційної продукції на одного працюючого (науко озброєність), грн./люд.	179,45	213,85	223,15
Коефіцієнт інноваційної продукції загальному обсязі реалізованої продукції	0,49	0,56	0,64
Коефіцієнт прибутковості ІД	0,3	0,34	0,39
Озброєність працівників нематеріальними активами, грн./люд.	99,44	104,56	105,75
Коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації продукції	0,29	0,30	0,30
3. Ресурсне забезпечення			
Озброєність працівників нематеріальними активами грн./люд.	103,56	105,69	105,75
Коефіцієнт фондоозброєності праці	436,95	440,89	446,46
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною властивістю	0,3	0,3	0,3

Складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації продукції за динамікою трьох років збільшується в силу збільшення чистого доходу протягом всього періоду дослідження.

Коефіцієнт фондоозброєності праці – це показник, що характеризує рівень забезпеченості основними виробничими фондами промислово-виробничого персоналу підприємства. Зростання рівня фондоозброєності свідчить про підвищення продуктивності праці. Але, необхідно слідкувати за тим, щоб темпи росту фондоозброєності не випереджали темпи росту продуктивності праці.

Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю визначає наявність у підприємства інтелектуальної власності та прав на неї у вигляді патентів на винаходи, промислові зразки.

Отже, показники інноваційної діяльності організації в цілому відповідають нормативним значенням і позитивно характеризують діяльність організації.

Також важливо зазначити, що здійснення наукової діяльності відіграє важливу роль в здійсненні інноваційної стратегії, адже готовність та наявність всіх необхідних ресурсів для фундаментальних та прикладних досліджень постійно буде підштовхувати підприємство до постановки нових цілей в здійсненні інноваційної діяльності підприємства.

Проаналізувавши показники готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії можна стверджувати, що підприємство забезпечене всіма необхідними ресурсами для здійснення інноваційної стратегії розвитку. У випадку ТОВ «Інтелект Україна», коли підприємство цілковито орієнтовано на здійснення інноваційної діяльності.

Проведений вище аналіз фінансово-господарського стану, інноваційної активності та готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії дає змогу завернути увагу та більш детально розглянути проблемні місця інноваційної діяльності підприємства.

Щодо, коефіцієнту забезпечення інтелектуальною власністю, варто відмітити її балансову вартість та порівняти з іншими українськими та зарубіжними підприємствами (табл. 2.13).

З таблиці видно, що ТОВ «Інтелект Україна» в порівнянні з вітчизняними та зарубіжними підприємствами має забезпеченість нематеріальними активами в значному обсязі

Таблиця 2.13.

Динаміка зміни показників рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії.

Показники оцінки	Динаміка	Вплив зміни
------------------	----------	-------------

	(максимізація / мінімізація), %	чинників
1. Технічний рівень		
Фондовіддача, грн./грн..	5,06	Максимізація – позитивно
Коефіцієнт зносу основних фондів	-3,39	Мінімізація – позитивно
Фондорентабельність, грн./грн..	-33,33	Мінімізація – позитивно
Коефіцієнт модернізації	-6,12	Мінімізація – позитивно
Коефіцієнт фондоємності інноваційної діяльності	6,38	Максимізація – позитивно
Фондовіддача, грн./грн..	5,06	Максимізація – позитивно
2. Інноваційна діяльність		
Витрати на інноваційну діяльність на 1 грн. реалізованої інноваційної продукції, грн./грн..	-1,20	Мінімізація – позитивно
Обсяг реалізованої інноваційної продукції на одного працюючого (науко озброєність), грн./люд.	4,35	Максимізація – позитивно
Коефіцієнт інноваційної продукції загальному обсязі реалізованої продукції	14,29	Максимізація – позитивно
Коефіцієнт прибутковості інноваційної діяльності	14,71	Максимізація – позитивно
Озброєність працівників нематеріальними активами, грн./люд.	1,14	Максимізація – позитивно
Коефіцієнт співвідношення нематеріальних активів і чистого доходу від реалізації продукції	-3,33	Мінімізація – позитивно
3. Ресурсне забезпечення		
Озброєність працівників нематеріальними активами грн./люд.	0,06	Максимізація – позитивно
Коефіцієнт фондоозброєності праці	1,26	Максимізація – позитивно
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною властивістю	0	Без змін

Розроблено автором на основі даних таблиці 2.12

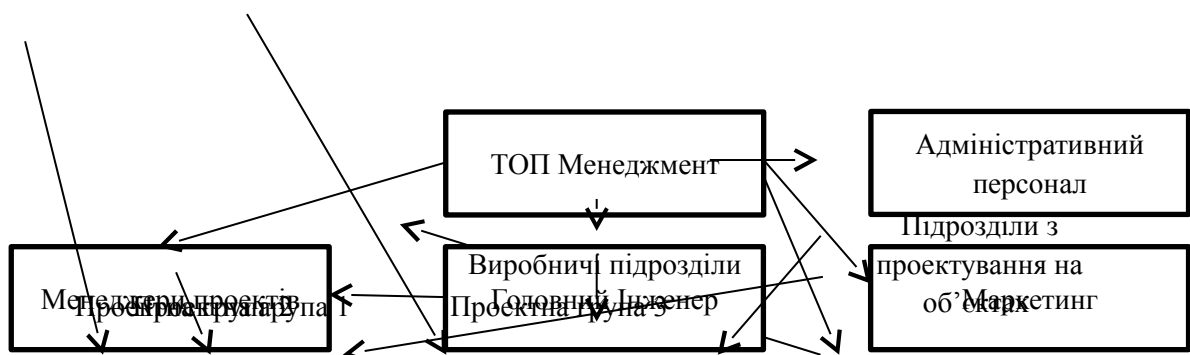
Аналіз ресурсів показав, що підприємство для здійснення інноваційної стратегії забезпечене інтелектуальною власністю та правами на неї. Промислово-виробничий персонал підприємства в достатній кількості забезпечений основними виробничими фондами.

2.3. Аналіз сучасного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства

У діяльності підприємства на перший план виходять проблеми негайного реагування на поточні вимоги споживачів і впровадження у виробництво нових виробів, які задовольняли б потенційні потреби покупців. Зокрема, орієнтація підприємства на споживача і реалізація конкретних переваг вимагає:

- відповідності продукції, що випускається, сучасним технічним характеристикам і дизайну, які повинні бути надійними і виправданими;
- відповідності підвищенням міжнародним стандартам якості і надійності;
- наявність виробничих систем, що забезпечують достатню гнучкість і мобільність;
- задоволення зростаючих запитів споживачів і збереження максимально можливої спадкоємності.

Забезпечення конкурентних переваг підприємства повинно будуватися не тільки на реагуванні динамічних, кожного разу якісно нових змін зовнішнього середовища, але і випереджати їх шляхом зміни власної поведінки. Це може бути здійснено шляхом впровадження у виробництво нових виробів, подальшим технічним і технологічним опрацюванням продукції, яка випускається, що вимагає значних витрат часу і ресурсів. Основним завданням підприємства в сучасних економічних умовах є вирішення задачі інноваційного розвитку підприємства, вироблення його здатності протистояти несприятливим ситуаціям. Практика показує, що проблеми, які існують в економіці сьогодні, не можуть бути вирішені без формування механізму, побудованого з урахуванням принципів стратегічного управління, що забезпечують інноваційний розвиток підприємства.



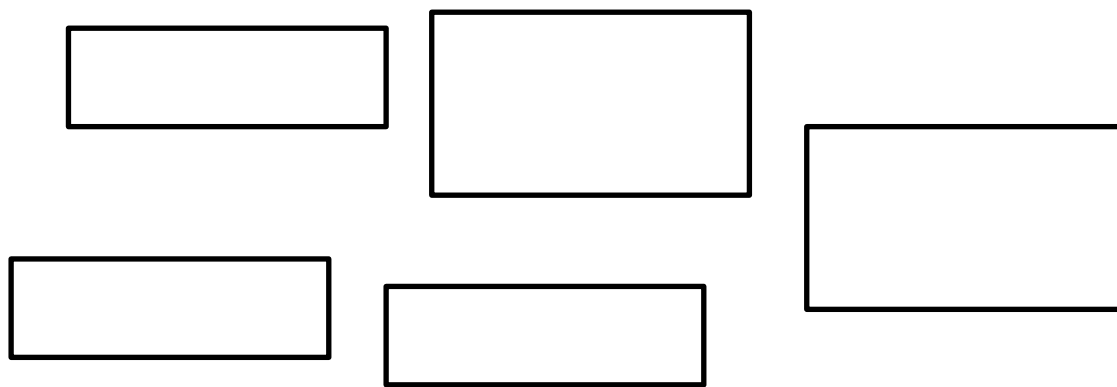


Рис.2.4. Структура здійснення інноваційної діяльності ТОВ «Інтелект Україна»

ТОВ «Інтелект Україна» має вже сформований механізм управління інноваційною діяльністю, що наразі допомагає підприємству працювати досить ефективно та прибутково. Для аналізу механізму управління інноваційною діяльністю підприємства в першу чергу розглянемо організаційну структуру ТОВ «Інтелект Україна» в розрізі здійснення інноваційної діяльності та визначимо основні ключові цілі даного механізму.

Принципового значення набувають не тільки питання освоєння сучасних ринково орієнтованих методів планування, управління, організації й контролю виробничо-господарської і економічної діяльності, але й розробка нових концепцій, підходів, методологій до стратегічного аналізу й стратегічного управління підприємством в умовах ризику та невизначеного зовнішнього середовища, є певний механізм організації управління діяльністю підприємства..

Як вже було зазначено, підприємство є виробником світлодіодної продукції та водночас реалізовує проекти з монтажу та налагоджування на промислових об'єктах України, тобто, підприємство здійснює діяльність у сфері інноваційні в двох напрямках: перший, виробництво власної

освітлювальної техніки та проектування з виконанням монтажу для замовників (використовуючи власні розроблені рішення з проектування та монтажу).

Основою діяльності є ТОП менеджмент підприємства завдання якого є стратегічне планування та координація процесів підприємства, в процесі реалізації механізму інноваційної діяльності.

Головний інженер підприємства реалізує функції координації роботи виробничих підрозділ та є головною ланкою в процесі здійснення інноваційною діяльністю, він координує відділ маркетингу на пошук та аналіз інформації з визначення основних трендів та можливих напрямків розширення інноваційної діяльності ТОВ «Інтелект Україна», в підрозділах з виробництва ставить задачі з розробки нових ідей або впроваджені нових методів, продуктів та способів реалізації основних функцій підприємства. Головний інженер приймає участь у формуванні проектних груп для реалізації проектів, дані групи складаються з керівників проектів, котрі звітують ТОП менеджменту та одночасно головному інженеру компанії.

Менеджмент проектів складається з управлінського персоналу, котрий виконує функції супроводу реалізації проектів з виконання замовлень клієнтів або розроблення інноваційних рішень котрі будуть використані у виробництві продукції.

Адміністративний персонал в реалізації механізму інноваційної діяльності займає роль допоміжної структури, сюди входять: бухгалтерія, офіс менеджери та інші життєзабезпечуючі підрозділи підприємства.

Виділимо основні етапи реалізації механізму інноваційної діяльності ТОВ «Інтелект Україна»:

- постановка цілей і завдань інноваційної діяльності виробництва;
- формування інноваційної стратегії підприємства;
- довгострокове інноваційне прогнозування;
- виділення фондів і ресурсів на інноваційну діяльність;
- розробка стратегічних планів інноваційної діяльності.

Як об'єкти управлінського впливу, розглядаються первинні ланки сфери виробництва (окремі підрозділи); певні види діяльності підприємства; виробничі процеси тощо, тобто все те, на що спрямовано увагу керівництва для забезпечення умов інноваційної діяльності. На цьому етапі оцінюється поточний стан підприємства на основі аналізу основних коефіцієнтів і показників стійкості господарської й фінансової діяльності. Даний етап впливає з аналізу інноваційної діяльності ТОВ «Інтелект Україна» в попередньому розділі роботи.

Другим кроком у процесі аналізу механізму управління інноваційною діяльністю підприємства є виявлення й аналіз чинників, які впливають на виконання завдань і досягнення поставлених цілей. Кожен результативний показник залежить від різних чинників, і чим детальніше досліджується вплив останніх на величину результативного показника, тим точніші результати прогнозування. Звідси важливим методологічним питанням в оцінці й прогнозуванні інноваційної діяльності підприємства є вивчення й вимір впливу чинників на величину досліджуваних показників. Сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників повинна розглядатися як рушійна сила механізму управління інноваційною діяльністю. На даному етапі для визначення таких чинників сформуємо аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Інтелект Україна» за допомогою PEST – аналізу. PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P - Politicallegal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural - соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади

відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів та ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Крок перший, визначення вагомості факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Інтелект Україна» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

Визначення факторів впливу зовнішнього середовища та їх вагомість

Фактори Р	Вага	Фактори Е	Вага
1. Законодавче регулювання бізнесу	1	1. Активізація конкурентної середи	1
2. Зміна стандартів для освітлення	2	2. Зменшення загального обсягу ринку	2
3. Тиск на бізнес		3. Ріст цін на сировину (збільшення курсу іноземної валюти)	
Фактори S	Вага	Фактори Т	Вага
1. Зменшення клієнтів	3	1. Зміна в технологічному просторі	1
2. Зменшення попиту на	2		2

послуги (вибір альтернатив)		2. Стрімкий ріст технологій	
-----------------------------	--	-----------------------------	--

Складено автором за даними підприємства

Далі, в таблиці 2.15 зображені оцінки, що виставлялися експертами (від 1 до 5 балів – де 1 - найменший результат, 5 - найбільший вплив), в ролі експертів виступали представники середньої ланки управління.

Таблиця 2.15.

Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища

Фактор	Ваг a	Експерт 1	Експерт 2	Експерт т 3
Фактори Р				
Законодавче регулювання бізнесу	1	2	1	3
Зміна стандартів для освітлення	2	3	4	1
Тиск на бізнес	2	1	2	1
Фактори S				
Зменшення клієнтів	3	4	5	3
Зменшення попиту на послуги (вибір альтернатив)	2	3	2	3
Фактори Е				
Активізація конкурентної середи	1	1	1	1
Зменшення загального обсягу ринку	2	2	2	1
Ріст цін на сировину (збільшення курсу іноземної валюти)	2	3	3	5
Фактори Т				
Зміна в технологічному просторі	1	1	1	2
Стрімкий ріст технологій	2	2	2	3

Складено автором за даними підприємства

В таблиці 2.15 відображені оцінки експертів щодо факторів впливу зовнішнього середовища організації, надалі наведемо загальні (зведені) результати оцінки факторів впливу зовнішнього середовища (табл. 2.16).

Як бачимо, з таблиці 2.16, найбільш вагомий вплив мають фактори: зміни стандартів ведення даного виду бізнесу, зменшення потоку туристів та ріст ціни на сировину, дані фактори впливають на прийняття рішень з приводу інноваційної діяльності та безпосередньо в процесі здійснення механізму інноваційної діяльності.

Третій етап у формуванні стійкого розвитку полягає у встановленні методів впливу на чинники внутрішньої і зовнішньої стійкості підприємства. Основним методом такого впливу повинне стати стратегічне управління

інноваційної діяльності, яке полягає у виборі перспективних цілей розвитку, підвищенні конкурентоспроможності, реалізації й контролі стратегічних планів. При аналізі внутрішніх чинників проводиться оцінка потенціалу підприємства з подальшим використанням результатів аналізу в розробці напрямків його діяльності.

Таблиця 2.16.

Загальна оцінка впливу факторів зовнішнього середовища ТОВ «Інтелект Україна»

Фактор	Середній бал	Середній бал на вагу
Фактори Р		
Законодавче регулювання бізнесу	2,0	2,0
Зміна стандартів для освітлення	2,7	5,3
Тиск на бізнес	1,3	2,7
Фактори S		
Зменшення клієнтів	4,0	12,0
Зменшення попиту на послуги (вибір альтернатив)	2,7	5,3
Фактори Е		
Активізація конкурентної середи	1,0	1,0
Зменшення загального обсягу ринку	1,7	3,3
Ріст цін на сировину (збільшення курсу іноземної валюти)	3,7	7,3
Фактори Т		
Зміна в технологічному просторі	1,3	1,3
Стрімкий ріст технологій	2,3	4,7

Складено на основі даних підприємства.

Сьогодні на підприємстві однією з головних проблем є відсутність цілісної стратегії, спрямованої на забезпечення напрямків інноваційної сприятливості. Тому для довгострокового й безпечного функціонування необхідно розробити стратегію, що і буде основою інноваційної діяльності. Після розробки інноваційної стратегії необхідно передбачити етап, у ході якого буде здійснюватися перевірка розробленої стратегії на відповідність обраним цілям. На цьому етапі буде здійснюватися вибір і оцінка альтернативних рішень з метою оптимального використання фінансових і господарських можливостей підприємства. Для досягнення стратегічного управління інноваційною діяльністю керівництву необхідно регламентувати цей процес

спеціальними документами з управління, які повинні відповідати принципам і правилам раціональної технології управління.

Крім документів з регламентації, необхідно мати набір методів, моделей, графіків, які дозволяють у короткий термін відбирати найбільш раціональні варіанти альтернативних рішень і прогнозувати їхні наслідки для функціонування підприємства. Для одержання обґрунтованих пропозицій щодо вибору найбільш раціональних рішень керівники повинні володіти набором методик і моделей, використовуючи які можна швидко розглянути, порівняти й оцінити різні варіанти рішень і вибрати найбільш доцільні рішення. Застосування підприємства значно скорочує час на підготовку прогнозованої інформації, при цьому якість інформації має високий рівень. Усі найважливіші прогнозні показники діяльності, включно із показниками витрат, обсягів реалізованої продукції, величини змінних і постійних витрат, прибутку, ціни, рентабельності виробництва тощо, можна розрахувати, маючи в арсеналі методів управління моделі прогнозування критеріальних показників функціонування виробництва.

Висновки до розділу 2

Другий аналітичний розділ дипломної роботи був присвячений дослідженню діяльності підприємства ТОВ «Інтелект Україна», спочатку було дослідженню основний фінансовий стан підприємства та показники, що характеризують інноваційну діяльність. Було визначено, що підприємство є фінансово стабільним та спроможним повністю фінансувати свою діяльність. Показники інноваційної діяльності та спроможності підприємства до здійснення інноваційної діяльності показали, що підприємств здебільшого є інноваційно активним та спроможним до здійснення інноваційної стратегії про

що свідчать розраховані показники на основі даних підприємства. показники інноваційної діяльності організації в цілому відповідають нормативним значенням і позитивно характеризують діяльність організації.

ТОВ «Інтелект Україна» має вже сформований механізм управління інноваційною діяльністю, що наразі допомагає підприємству працювати досить ефективно та прибутково. Для аналізу механізму управління інноваційною діяльністю підприємства в першу чергу розглянемо організаційну структуру ТОВ «Інтелект Україна» в розрізі здійснення інноваційної діяльності та визначимо основні ключові цілі даного механізму.

Аналіз наявного механізму інноваційної діяльності показав, що підприємство має чітку структуру до управління інноваційною діяльністю, однак дана структура є більш адаптивною до стандартних бізнес процесів. Механізм управління інноваційною діяльністю не є чітко виділеним, а отже варто розглянути пропозиції щодо удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю.

Надалі в роботі будуть сформовані певні рекомендації щодо удосконалення наявного механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна» та розраховані показники, що характеризують економічну вигоду від запровадження запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування рекомендацій щодо удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю підприємства

Розглянувши основні особливості механізму здійснення інноваційної діяльності підприємства можна сказати, що ТОВ «Інтелект Україна» веде досить успішну на ринку, про що можуть свідчити аналіз діяльності підприємства, показники фінансово-господарського стану та показники інноваційної діяльності підприємства. Однак варто відзначити відсутність чіткої моделі інноваційного розвитку підприємства котра повинна охоплювати всі процеси діяльності, а не лише виготовлення та впровадження інноваційної продукції на підприємствах замовниках, саме створення моделі інноваційного розвитку має забезпечити здійснення механізму інноваційною діяльності ТОВ «Інтелект Україна».

Для розуміння опису інноваційної бізнес-моделі доцільно використовувати концептуальну схему, яка включає чотири основні блоки, таких як систему створення цінності, пропозицію цінності, клієнтську та фінансову модель (рис. 3.1.). Кожний з наведених блоків моделі інноваційного розвитку ТОВ «Інтелект Україна» передбачає формування завдань. Для формування саме моделі інноваційного розвитку доцільним є закладання таких ключових аспектів в рамках реалізації на ТОВ «Інтелект Україна»:

1. Система створення цінності: модель кооперації з партнерами та постачальниками; ланцюг створення цінності; технологічна платформа; інфраструктура.

2. Пропозиція вартості, цінності діяльності для замовників та в цілому для підприємства.

3. Клієнти: канали просування продукції; цільові групи клієнтів; механізм взаємодії з клієнтами, адже основними клієнтами ТОВ «Інтелект Україна» є великі промислові підприємства з якими варто застосовувати особливий підхід до реалізації рішень.

4. Фінансова модель: структура витрат; структура доходів; схема фінансових потоків, для розуміння доцільності та бюджетів на фінансування інноваційної діяльності.

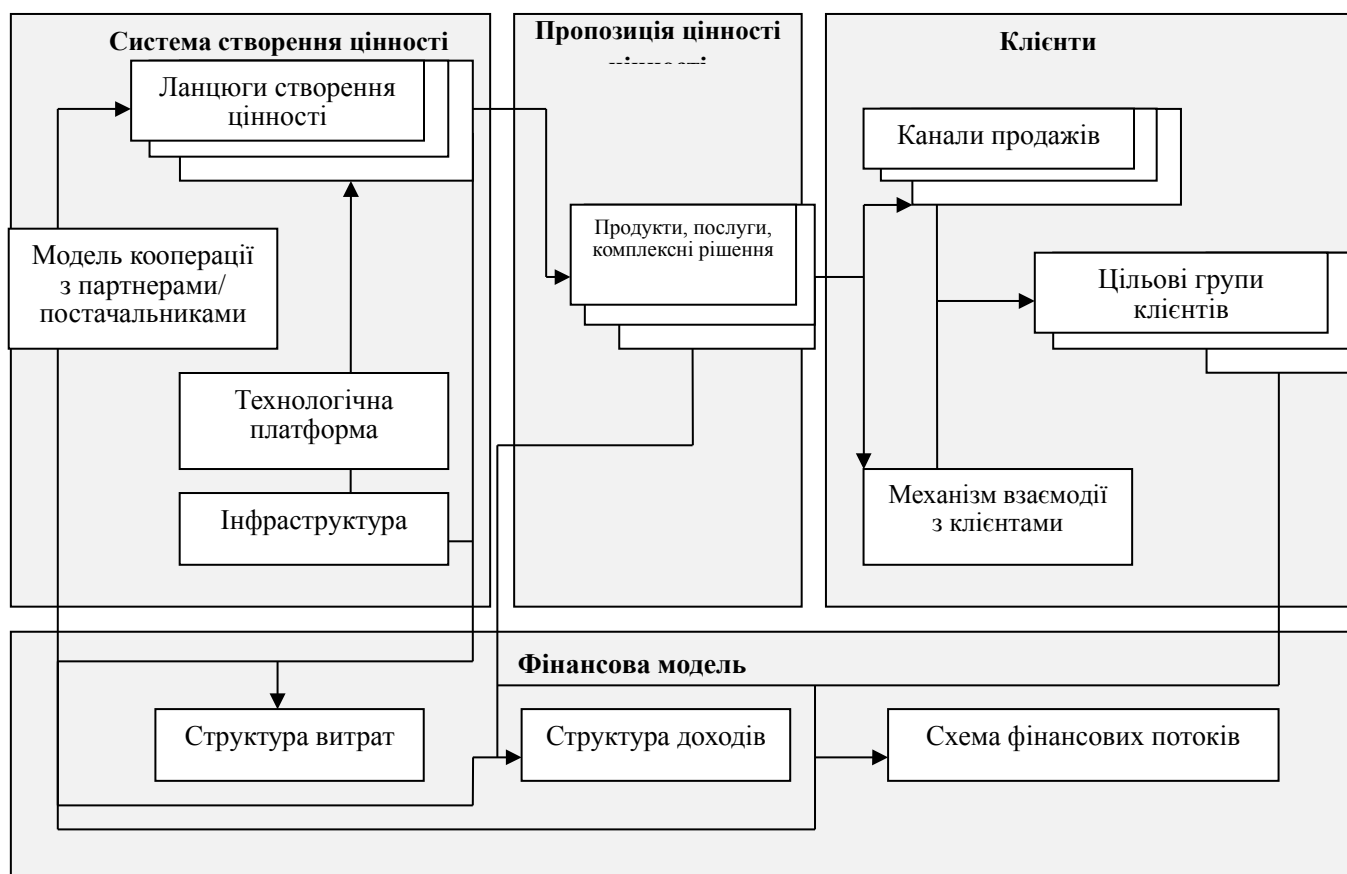


Рис. 3.1. Бізнес-модель (концептуальна схема)

Отже, якщо оцінювати фінансову складову, то потрібно зазначити, що саме фінансові показники є ключовими критеріями оцінки поточної діяльності ТОВ «Інтелект Україна».

Основними цілями фінансової моделі ТОВ «Інтелект Україна» – збільшення рентабельності послуг або рентабельності власного капіталу,

чистого грошового потоку, чистого прибутку. Так наприклад, фінансова складова може мати такий вигляд (рис. 3.2).

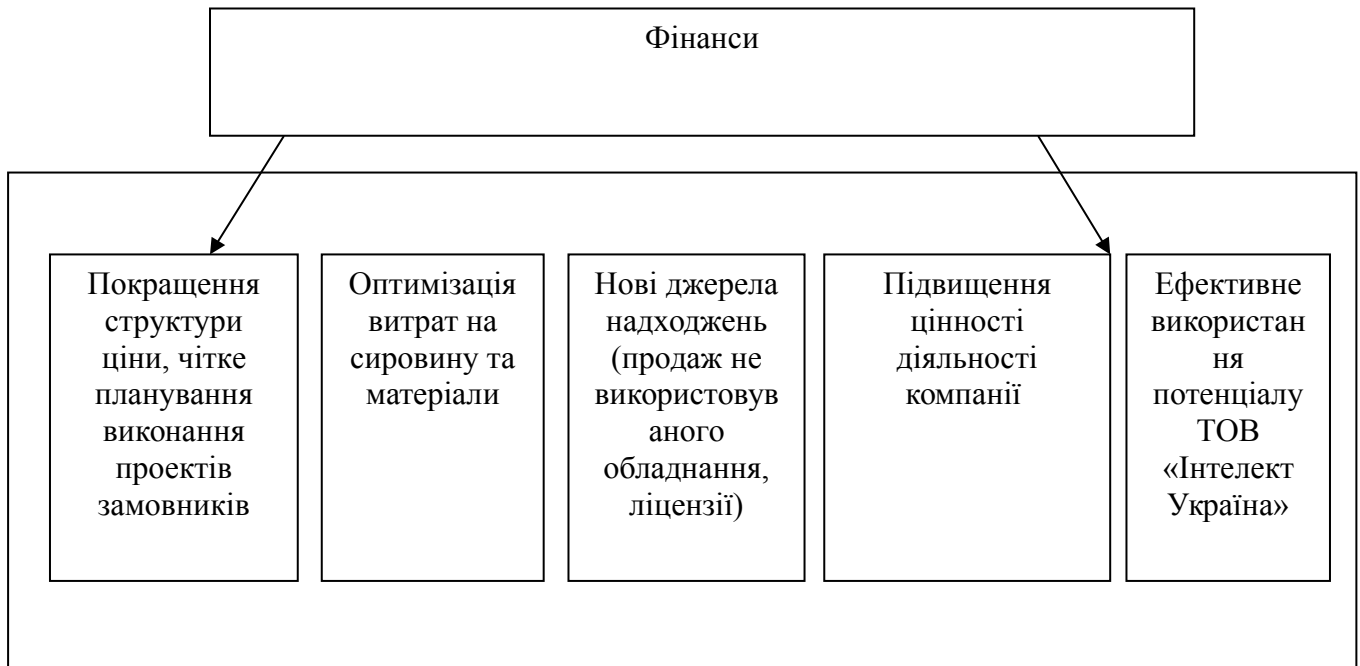


Рис. 3.2. Фінансова складова бізнес-моделі ТОВ «Інтелект Україна»

У рамках клієнтської складової мають бути враховані наступні елементи:

- визначення потреб клієнта заздалегідь до звернення (розробка основних схожих проблем клієнтів з урахування особливостей галузей);
- задоволення потреб клієнта;
- пропозиція якісної продукції з зрозумілими ціновими критеріями та точками перевірки якості на кожному етапі виконання замовлення.

Щодо наступної складової навчання та розвитку потрібно зазначити, що для забезпечення тривалого перебування, просування на ринку, бізнес має інвестувати кошти в підвищення кваліфікації працівників, інформаційне забезпечення, що надто важливе в умовах змін. ТОВ «Інтелект Україна» має цінувати власних співробітників, адже саме вони дозволяють їй досягти бажаного результату. Тому варто розглядати проект створення єдиної інформаційної системи знань та досвіду, за допомогою якої підприємство зможе правильно накопичувати знання, використовувати в подальшому для

реалізації проектів та обміну досвідом з материнською компанією котра реалізовує проекти та території ЄС.

Під «базовою бізнес-структурою підприємства» розуміється стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, що виявляється в стійкому інтенсивному розвитку, що досягається за рахунок найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів і забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу компанії і досягнення поставлених цілей бізнесу.

Складові базової бізнес-структури для ТОВ «Інтелект Україна» охарактеризуємо наступним переліком показників, визначення, яких є необхідним для функціонування механізму інноваційної діяльності ТОВ «Інтелект Україна» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

**Показники, що характеризують складові бізнес-структури ТОВ
«Інтелект Україна» в рамках механізму здійснення інноваційної
діяльності**

№ з/п	Показники
1	2
1. Фінансова складова	
1. 2. 3. 4.	Фінансова стійкість (фінансова стійкість підприємства дає можливість витратити кошти на розвиток без ризику банкрутства). Платоспроможність (підприємство повинно вміти покривати витрати на інноваційну діяльність без залучення додаткових коштів для уникнення здороження собівартості). Ділова активність (слідкування за діловою активністю з метою оптимізації операційного та фінансового циклу підприємства). Рентабельність основної та інноваційної діяльності (варто розділяти адже інноваційна діяльність підприємства може приносити ефект в майбутніх періодах, тому для аналізу такої діяльності варто вести окремий облік).
2. Соціальна складова	
1. 2. 3. 4. 5.	Рівень заробітної плати по відношенню до середнього показника в галузі чи регіоні. Рівень заборгованості із заробітної плати (уникати будь яких затримок в оплаті праці). Структура кадрів (за віком, за кваліфікацією, національна). Плинність кадрів (фізична, психологічна (прихована)). Соціально-психологічний і моральний клімат для здійснення інноваційної діяльності.

Продовження таблиці 3.3.

1	2
3. Операційна складова	
1.	Виторг від реалізації.
2.	Доля накладних витрат у структурі собівартості.
3.	Продуктивність праці.
4.	Фондоозброєність праці.
5.	Завантаження виробничих потужностей.
6.	Ефективність використання виробничого потенціалу підприємства.
7.	Ефективність та інтенсивність використання основних виробничих фондів.
4. Технологічна складова	
1.	Стан основних виробничих фондів.
2.	Вікова структура і технічний ресурс парку машин і устаткування.
3.	Частка продукції, що випускається, відповідної кращим світовим аналогам або перевершує їх.
5.	Частка використовується на підприємстві обладнання нового технічного рівня, відповідного кращим світовим зразкам.
6.	Рівень сертифікації.
	Якість продукції.
5. Інноваційна складова	
1.	Інноваційна активність.
2.	Рівень патентної захищеності інновацій (комерційної таємниці на підприємстві).
3.	Кількість реалізованих інноваційних проектів.
4.	Винахідницька активність (нові рішення).
5.	Частка НДДКР у загальному обсязі робіт.
6.	Кількість інформації та знань на підприємстві
	Комунікації в здійсненні інноваційної діяльності
6. Маркетингова складова	
1.	Доля ринку.
2.	Конкурентоспроможність продукції.
3.	Асортиментна політика.
4.	Рівень брендованості.
7. Інформаційна складова	
1.	Показники інформаційної відкритості підприємства і спроможність
2.	впровадження у зовнішній інформаційний простір.
3.	Показники забезпеченості інформаційними ресурсами й рівень їх розвитку.
4.	Рівень інформаційної підготовки персоналу.
	Організація інформаційної безпеки підприємства.
9. Управлінська складова	
1.	Якість менеджменту.
2.	Корпоративна культура.
3.	Стимулювання здійснення інноваційної діяльності у працівників

Розроблено автором на основі даних підприємства

Варто зазначити, що для ефективного функціонування механізму інноваційної діяльності варто слідувати всім необхідним складовим

інноваційного бізнес процесу на всіх рівнях ТОВ «Інтелект Україна» задля досягнення значних результатів.

Також варто зазначити, що для ефективного функціонування моделі потрібно:

- узгодженість і наявність стратегії ТОВ «Інтелект Україна»;
- доведення основних принципів до кожного працівника;
- універсальність застосування і швидка адаптація до змін;
- підтримка з боку керівництва.

Далі розглянемо план – заходів щодо удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна».

3.2. Складання план – заходів щодо удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю підприємства

Механізм управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна» доцільно складати за такими основними головними компонентами, що будуть охоплювати всі ланки діяльності підприємства:

1. Система управління інноваційної діяльністю

Варто розглянути систему управління інноваційною діяльністю прийняття рішень, як відбувається розробка і впровадження інноваційних рішень на підприємстві, вона матиме наступний вигляд (табл. 3.4).

Основними етапами тут будуть:

1. Генерування ідей;
2. Управління потоком ідей;
3. Узгодження;
4. Розвиток;
5. Підготовка до впровадження.

Таблиця 3.4.

**Розподіл функцій при побудові загального технологічного процесу в
механізмі управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна»**

Етап	Завдання	Процеси	Виконавці
Генерування ідеї	Формування банку даних ідей, рішень з високим потенціалом	1. Моніторинг якості технологічних процесів 2. Збір знань про нові технології 3. Відбір реальних ідей 4. Формування документації про ідею та її ефективність	Всі працівники ТОВ «Інтелект Україна»
Управління потоком ідей	Відбір ідей, що мають комерційний інтерес	1. Оцінювання потенціалу ризику ідей за напрямками 2. Першочергове обґрунтування проекту 3. Формування проектних груп	Головний інженер
Узгодження	Узгодження нових ідей з керівництвом	1. Надсилання даної документації до менеджерів управління підприємством 2. Нарада керівництва з головним інженером підприємства 3. Рішення про впровадження або доопрацювання	Заступник директора з виробництва ТОВ «Інтелект Україна»
Розвиток	Розроблення бізнес-рішень на основі ідеї	1. Розроблення бізнес-рішень на основі ідеї. 2. Виділення ресурсів	Дирекція, головний інженер, маркетинг
Підготовка до впровадження	Розроблення та виконання плану реалізацій	1. Інформування учасників впровадження 2. Навчання 3. Формування технологічного процесу	Головний інженер, дирекція, керівники підрозділів з виробництва та монтажу

Розроблено автором на основі даних підприємства

Це була представлена загальна схема, проте вона може змінюватися в залежності від специфіки запровадження різних інноваційних проектів, продуктів чи рішення. Проте головним і незмінним етапом є узгодження ідей з керівництвом ТОВ «Інтелект Україна». На основі аналізу результатів інноваційного аудиту визначимо КПП для реалізації впровадження комплексного механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

**КПІ, визначені на основі аналізу результатів інноваційної діяльності
ТОВ «Інтелект Україна»**

№ з/ п	Група показників	Назва показників
1.	Показники фінансування та результативності НДДКР	Найбільшу частку фінансування в загальному обсязі складають власні кошти підприємства. В основному, підприємство не здійснює фундаментальних розробок, здійснює доопрацювання та вдосконалення вже існуючих ідей на власній дослідній базі (виробничій базі). Головні ідеї розробляються компанією підрозділами з виробництва та монтажу.
2.	Показники технологічного лідерства	ТОВ «Інтелект Україна» має технологічно розвинену базу для виконання проектів з виробництва та монтажу, однак дана сфера постійно розвивається та має високу конкуренцію, тому підприємство має постійно удосконалювати знання, досвід та бути гнучкими для використання нових рішень.
3.	Показники ефективності інноваційної діяльності	В загальному обсязі виробництва продукції частка інноваційної продукції становила в 2017 році близько 60 %. І ця частка з кожним роком збільшується.
4.	Показники ефективності взаємодії з зовнішніми джерелами розроблення інновацій	Компанія тісно взаємодіє в рамках науково-технологічного співробітництва з компаніями розробниками нових матеріалів для використання у власному виробництві. Також безпосередньо має здійснюється співпраця з ВНЗ та НДІ.

Розроблено автором на основі даних підприємства

Як вже зазначалось, ТОВ «Інтелект Україна» не займається фундаментальними дослідженнями, а зазвичай впроваджує вже готові інноваційні проекти та вдосконалює рішення на власних потужностях.

Однак варто звернути увагу на комунікаційну складову, рішенням для зберігання накопичення та обміну знаннями та досвідом має стати спеціальні сервера з простим ПО та інтерфейсом для обміну інформацією з головною компанією в ЄС, між підрозділами та партнерами.

Розглянемо параметри запропонованої системи рекомендованих для впровадження на ТОВ «Інтелект Україна» (табл. 3.6-3.7). Для ТОВ «Інтелект Україна» рекомендується впровадження ПО для забезпечення потреб обміну

знаннями та інформацією котре буде розроблене під конкретні цілі підприємства.

Таблиця 3.6.

**Необхідне устаткування для запровадження ПО для комунікації на ТОВ
«Інтелект Україна»**

Назва	Одиниця виміру	Призначення
Сервери для зберігання даних	шт	Для зберігання даних
Блоки комутації	шт	Для під'єднання пристроїв та компонентів системи
Приймальні пристрої	шт	Для приймання інформації
Передавальні пристрої	шт	Для передавання інформації
Комплекти монтажні	шт	Для монтажу відповідних пристроїв системи
Технічне обслуговування	послуга	Технічний нагляд та контроль за роботою системи

Розроблено автором на основі даних підприємства

Далі розглянемо основні витрати на обладнання та послуги щодо запровадження комплексу для зберігання, обміну та використання інформації в інноваційній діяльності ТОВ «Інтелект Україна».

Таблиця 3.7

Вихідні дані для визначення доходності проекту

Показник	Од. виміру	Рік		
		2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Витрати на нове обладнання та розробку ПО	тис. грн	8 986,64	-	-
Витрати на обслуговування обладнання	тис. грн	278,55	5 278,55	5 278,55
Планові обсяги збільшення реалізації продукції	тис. грн	31 725	39 320	48 200
Планові обсяги збільшення реалізації продукції	тис. грн	2 400	9 010	9 412
Виробничі витрати	тис. грн	715	616	664
Надходження від реалізації	тис. грн	29 700	25 200	44 000

Розроблено автором на основі даних підприємства

Для реалізації запланованого проекту було розраховано прогнозні витрати, які понесе ТОВ «Інтелект Україна» у 2018 році на реалізацію проекту по створенню комунікаційної системи накопичення, збору, обробки, аналізу та

використання даних в механізмі управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

Прогнозовані витрати ТОВ «Інтелект Україна» на 2018 рік, тис.грн.

Прогнозні змінні витрати	
1. Витрати на придбання та обслуговування устаткування	2464,19
2. Витрати на розробку програмної частини	68970
3. Сировина та матеріали	10750
4. Збутові витрати	5850
Всього	23734,19
Прогнозні постійні витрати	
1. Адміністративні витрати	144000
2. Енергія на технологічні цілі	94200
3. Амортизація основних фондів	237163,50
4. Витрати на проведення поточного ремонту ОФ (3% від вартості обладнання)	3941,00
Всього	591072,88

Розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, далі сформуємо етапи реалізації механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна» з зазначенням напрямів, основних заходів, термінів, обсягів фінансування та KPI (табл. 3.9).

Отже, з даної таблиці можна побачити, що вартість заходів удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю становить 750 000 грн. Ця Програма складається в середньому на 10 років і за розрахунками спеціалістів заводу де окупиться через 2 роки і в подальшому буде приносити прибутки, дана програма включає себе безпосередній механізм управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна».

Крім зазначених заходів окремо слід скласти перелік заходів з реалізації цілей і завдань управління інноваційним розвитком ТОВ «Інтелект Україна», на прикладі реалізації нового проекту з запровадження системи комунікації інформації в інноваційній діяльності ТОВ «Інтелект Україна» (табл. 3.10).

План-заходи дають зрозуміти основну послідовність дій та загальні контрольні точки в реалізації механізму управління інноваційною діяльністю підприємства.

Таблиця 3.9.

План – заходи реалізації механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна»

Напрямок розвитку	Основні заходи	Терміни	Фінансування	KPI
1	2	3	4	5
I Програма НДДКР				
Формування системи управління розвитком інноваційної діяльності	1. Розроблення нової системи управління ТОВ «Інтелект Україна» 2. Розроблення нормативно – методичної та інформаційної бази управління інноваційною діяльністю 3. Впровадження механізмів захисту інновацій 4. Організація моніторингу і контролю результативності інноваційної діяльності на основі комплексу KPI	37	19145 грн.	Величина витрат – 20тис.грн. Терміни виконання проекту – 37 днів Успішність проекту 1,42 Кількість проектів НДДКР - 2 Кількість організацій партнерів, задіяних в НДДКР- 2 Кількість об’єктів інтелектуальної власності «комерційна таємниця» - 1
II План заходів щодо взаємодії з ВНЗ				
Взаємодія з ВНЗ	1. Розроблення та затвердження програми ТОВ «Інтелект Україна» щодо взаємодії з ВНЗ та науковими організаціями 2. Залучення ВНЗ та наукових організацій до розроблення та реалізації НДДКР з урахуванням потреб заводу 3. Укладання договорів/угод про співпрацю 4. Впровадження/удосконалення профільних програм в ВНЗ 5. Підвищення	10 р.	545 тис. грн.	1. Кількість ВНЗ-партнерів – 1 2. Кількість потенціальних ВНЗ – партнерів – 0 3. Кількість проектів НДДКР, виконаних спільно з ВНЗ-партнерами – 2 4. Кількість осіб, що навчаються за освітніми спільними програмами – 25

	кваліфікації персоналу 6. Проходження практики студентами на заводі			
III Заходи щодо інноваційних бізнес-процесів				

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5
Інновації в бізнес-процесах	1. Розвиток системи управління знаннями на підприємстві 2. Розробка системи управління інноваційною діяльністю підприємства 3. Формування системи планування інноваційної діяльності	2 р.	42 тис.грн.	1. Обсяг витрат 2. Терміни виконання заходів
IV Програма заходів з підвищення кваліфікації персоналу. Що відповідає за інноваційний та технологічний розвиток або задіяна в інноваційній діяльності ТОВ «Інтелект Україна»				
Підвищення кваліфікації персоналу	1. Розроблення процедури та матеріалів з атестації 2. Проведення атестації 3. Розроблення системи підготовки, перепідготовки та інших видів підвищення кваліфікації персоналу 4. Розроблення системи заходів з моніторингу та вибору профільних ВНЗ для підвищення кваліфікації 5. Укладання договорів на проходження практик студентами	5 р.	142 тис. грн.	1. Кількість програм підвищення кваліфікації - 2 2. Кількість персоналу, що бере участь у підвищенні кваліфікації - 25 3. Кількість кадрового резерву студентів ВНЗ - 25

Розроблено автором на основі даних підприємства

Далі розглянемо перелік головних заходів з реалізації цілей та завдань удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна», що наведений в таблиці 3.10.

Отже, виходячі з таблиці 3.10 Перелік головних заходів з реалізації цілей та завдань удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна» вартість організаційно-підготовчої роботи до реалізації проекту буде становити 32980 грн.

Надалі складено короткостроковий план реалізації проекту удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна» (табл. 3.11).

Таблиця 3.10.

**Перелік головних заходів з реалізації цілей та завдань удосконалення
механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна»**

Назва (зміст) роботи	Тривалість	Виконавці	Фінансуванн я
Збір статистичних даних та їх обробка	35	аналітик	10500
Організація проектної групи	4	майстер апаратного цеху	300
Оцінка готовності ТОВ «Інтелект Україна» до реалізації інноваційного процесу на базі новітнього обладнання	19	головний економіст	3800
Оцінка доцільності інноваційного оновлення МТБ та визначення можливих ризиків	14	Заступник генерального директора з виробництва	2800
Вибір джерел залучення коштів	2	головний економіст	150
Пошук найбільш вигідного постачальника необхідного обладнання	20	майстер апаратного цеху	2000
Закупівля устаткування	10	головний інженер та головний механік	3000
Монтаж устаткування	7	представники компанії-постачальника	1750
Випробування роботи системи	2	головний інженер та головний механік	800
Наймання персоналу	7	кадрова служба	2100
Навчання персоналу роботі на обладнанні	17	майстер апаратного цеху та представник з центру тестування	5780
Всього	137		32980

Розроблено автором на основі даних підприємства

Надалі складено короткостроковий план реалізації проекту удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна» (табл. 3.11) та визначаються його контрольні точки (табл. 3.12).

В приведеній таблиці наведені основні зміни для реалізації програми інноваційного розвитку в найближчий час. На даний момент керівництво підприємства не затвердило приведенний план, тому це ще не остаточний і потребує деяких доробок.

Таблиця 3.11.

Короткостроковий план реалізації програми інноваційного розвитку

№ з/п	Напрямок	Захід	травень	червень	серпень	вересень	жовтень	Листопад	грудень
1.	Удосконалення комунікаційних процесів здійснення інноваційної діяльності	Удосконалення комунікаційних процесів здійснення інноваційної діяльності							
		Розробка та впровадження КРІ особистої результативності працівників, систем мотивації							
2.	Створення нових напрямів діяльності	Створення нових напрямів діяльності							
		Пошук партнерів бізнесу та співпраця з ВНЗ							

Розроблено автором на основі даних підприємства

В вище приведеній таблиці були наведені основні зміни для реалізації програми інноваційного розвитку в найближчий час. На даний момент керівництво підприємства не затвердило приведенний план, тому це ще не остаточний і потребує деяких доробок.

Таблиця 3.12.

План витрат на інноваційну діяльність, тис. грн.

№ з/п	Напрями Програми	Обсяг фінансування		
		Всього	2018	2019
	Всього в межах Програми	2056,72	1320,17	290,41
I	Освоєння нових технологій, всього	494,13	1138,83	101,01
II	Розроблення і випуск інноваційних продуктів, всього	470	153	159
III	Інновацій в управлінні	92,59	28,17	30,4

Розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, як можемо бачити, що найбільше фінансування передбачене на освоєння нових технологій, а також збільшення фінансування на 2018 рік.

2.Інноваційний та технологічний аудит в управлінні інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна»:

На сьогоднішній день ТОВ «Інтелект Україна» має на меті, а точніше головною ціллю діяльності є підвищення прибутку, а також вихід на нові ринки, шляхом часткового перепрофілювання діяльності за рахунок впровадження інновацій при роботі з клієнтами.

В найближчий час планується реалізація нового проекту з впровадження системи пришвидшення комунікаційних відносин в компанії.

Впровадження удосконаленого механізму управління інноваційною діяльністю процесів на ТОВ «Інтелект Україна» потребує підвищення ефективності та результативності роботи працівників через використання інноваційних підходів до організації колективної роботи за використанням новітньої системи комунікаційних зв'язків (табл. 3.14).

Таблиця 3.14.

Інноваційні підходи в організації колективної роботи працівників

№ з/п	Захід
1.	Впровадження технологій створення команд: 1) залучення персоналу в процес вирішення проблем підприємства для отримання нових ідей з оптимальною пропозицією; 2) впровадження менеджменту якості з організацією команд для покращення процесів робіт
2.	Створення корпоративного порталу, що дозволить працівникам відповідно до прав розмежованого доступу використовувати автоматизовану систему управління

Розроблено автором на основі даних підприємства

Для стимулювання ефективної праці працівників, створенню і розподілу нових знань, стимулювання та заохочення генерації нових ідей будуть застосовані як соціальні пільги (безкоштовна медична страховка, заходи відпочинку, безкоштовне проживання, не тільки оренда а також можлива купівля) так і матеріальні пільги (премії, нагороди).

3. Система моніторингу реалізації удосконаленого механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна»:

Моніторинг проводиться відповідно з КРІ Програми інноваційного розвитку (табл. 3.15).

Таблиця 3.15.

Система корпоративної звітності щодо реалізації функціонування механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна»

Напрями	Інструментарій	КРІ
1	2	3
Звіт про вплив реалізації Програми інноваційного розвитку на фінансовий стан заводу	Стандарт звітності заводу	Зниження собівартості Продуктивність праці
Звіт з реалізації інноваційних проектів	Стандарт звітності з реалізації інноваційних проектів (план/факт)	Величина інвестицій NPV (за виключенням інфраструктурних проектів) Терміни окупності (з виключенням інфраструктурних проектів) Терміни виконання проектів
Звіт з реалізації програми НДДКР	Стандарти звітності з реалізації програми НДДКР (план/факт)	Величина витрат Терміни виконання проектів Успішність проектів
	База даних НДДКР в межах інтересів підприємства	Кількість проектів НДДКР Кількість організацій партнерів під час НДДКР Кількість патентів
Звіт з реалізації змін системи управління	Графік реалізації процедур зміни та удосконалення системи управління (план/факт)	Величина витрат Терміни виконання заходів
	Графік реалізації заходів з управління інноваційним розвитком (план/факт)	Величина витрат Терміни виконання заходів

Розроблено автором на основі даних підприємства

За представленими в таблиці назви корпоративної звітності, в яких буде зазначатися показники ефективності реалізованих або здійснюваних інноваційних заходів на ТОВ «Інтелект Україна». За цими показниками можна

оцінити чи ефективно чи ні здійснюється інноваційна діяльність, а також на будь-якому етапі внесення відповідних коректив.

Механізм управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна» має супроводжуватись чіткою стратегією розвитку підприємства. Для розроблення стратегії розвитку підприємства використаємо «дорожню карту», яка буде включати в себе ключові вузли певних технологічних чи інноваційних досягнень, які пов'язані між собою.

Загальний вигляд дорожньої карти для ТОВ «Інтелект Україна» буде таким (рис. 3.2).

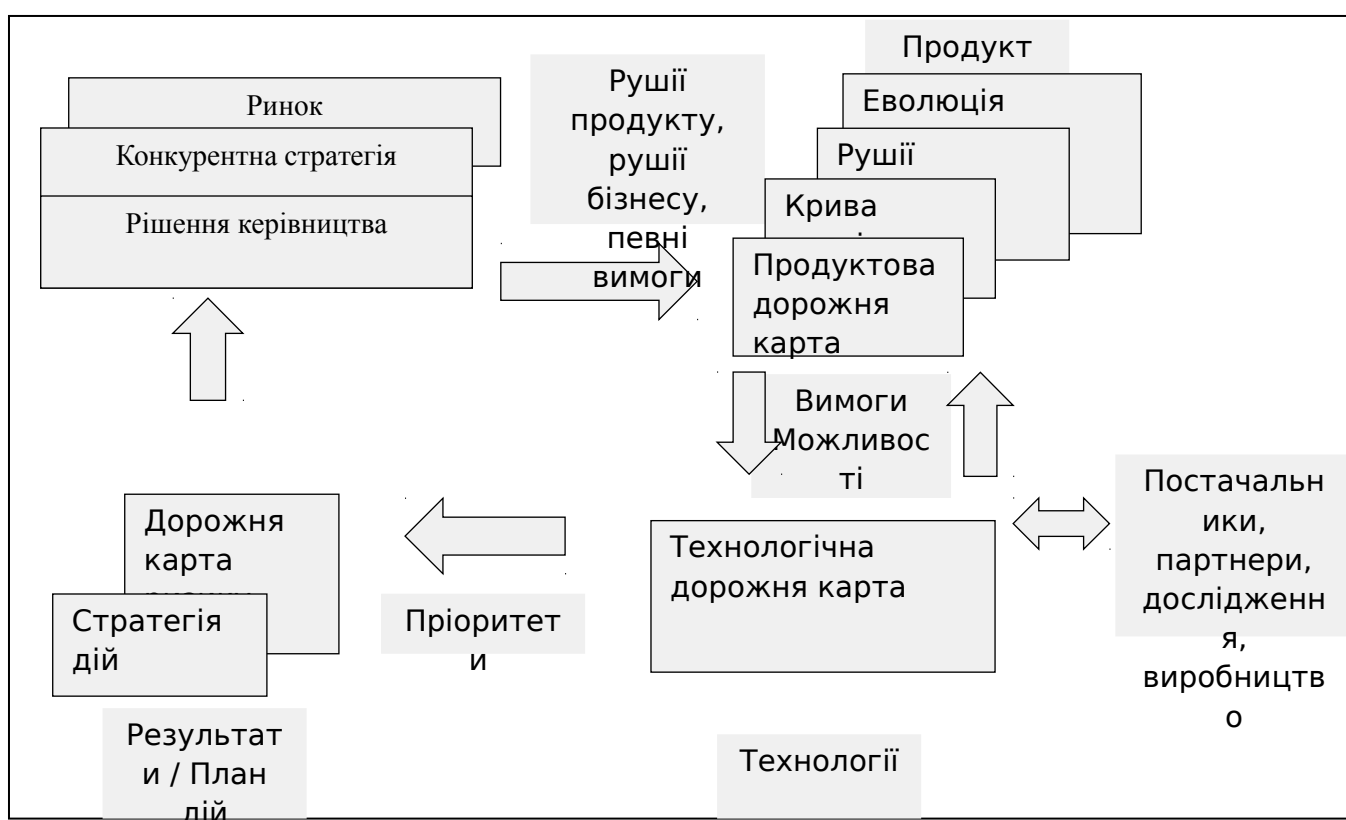


Рис. 3.2. Загальний шаблон дорожньої карти ТОВ «Інтелект Україна»

На рисунку наочно представлено покроковий сценарій виробництва та реалізації продукції та послуг. Розглянемо більш детально зміст компонентів дорожньої карти ТОВ «Інтелект Україна» (табл. 3.16).

Таблиця 3.16.

Зміст компонентів «дорожньої карти»

Компонента	Зміст
«Продукт» - «Технологія»	Висока якість Доступність
«Ринок»	На ринку дія велика кількість гравців. Компанії ТОВ «Інтелект Україна» належить 25 % ринку. <u>Конкурентні переваги:</u> 1. Широкий асортимент продукції. 2. Висока якість продукції. 3. Співпраця з українськими фермерськими господарствами 4. Висока кваліфікація персоналу. 5. Проведення інноваційних технологій у виробництво. 6. Відома торгова марка фірми. 7. Висока позиція на ринку. 8. Позитивний імідж серед партнерів та інвесторів <u>Недоліки:</u> 1. Значні витрати на оновлення основних фондів. 2. Неповна завантаженість виробничих потужностей. 3. Нестійка сировинна база. 5. Ціни вище ніж у конкурентів.
Рушії споживачів Бізнес	<i>Рушії споживачів:</i> висока якість, доступна ціна, широкий асортимент <i>Рушії бізнесу:</i> здатність повністю фінансувати свою діяльність
Можливості	<i>Можливості:</i> 1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку. 2. Державна підтримка агропромислового комплексу. 3. Модернізація виробництва. 4. Підвищення конкурентних позицій.
Результат / план дій (стратегія атаки) підприємства	1. удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна» 2. Створення бази знань та досвіду для управління інноваційною діяльністю 3. Пошук нових клієнтів 4. Розширення товарного асортименту підприємства, виведення на ринок нових товарів.

Розроблено автором на основі даних підприємства

Для того, щоб скласти ефективну та результативну дорожню карту досить важливо визначити такі ключові елементи успішності дорожньої карти як цілі, контрольні точки, пробіли, перешкоди, дії, пріоритети та часовий графік (рис.3.3).



Рис. 3.3. Схема дорожньої карти ТОВ «Інтелект Україна»

Отже, особливістю дорожньої карти ТОВ «Інтелект Україна» є те, що підприємство прагне значно збільшити свій прибуток та підвищити рівень конкурентоспроможності за рахунок інноваційних технологій, направлених на зменшення собівартості одиниці продукції.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Розрахунок показників для оцінки ефективності інноваційної політики проведемо за наступною методикою:

1. Методика розрахунку оціночних показників народно-господарської (інтегральної) ефективності інновацій

- загальний (інтегральний) обсяг чистої продукції (доданої вартості), включаючи амортизацію, створений за рахунок реалізації нововведення, у розрахунку на рік розраховується за наступною формулою (3.1):

$$\text{ЧП}(A)_{I_1} = \text{ЧП}(A)_{П_1} + \text{ЧП}(A)_{C_1} + \text{ЧП}(A)_{E_1} \quad (3.1)$$

де $\text{ЧП}(A)_{I_1}$ - загальний (інтегральний) обсяг чистої продукції (доданої вартості), включаючи амортизацію, створену у сферах виробництва, створення та використання нововведення, тис. грн.;

$\text{ЧП}(A)_{П_1}$ - обсяг чистої продукції (включаючи амортизацію), отриманої за рахунок реалізації нововведення у сфері виробництва, тис. грн.;

$\text{ЧП}(A)_{C_1}$ - обсяг чистої продукції (включаючи амортизацію), отриманої у сфері створення нововведення, тис. грн.;

$\text{ЧП}(A)_{E_1}$ - обсяг чистої продукції (включаючи амортизацію), отриманої у сфері використання (експлуатації) нововведення, тис. грн.

$$\text{ЧП}(A)_{I_1} = 268 + 125 + 135 = 528$$

- загальна сума доходу (D_{H_1}), отримана за рахунок виробництва ($D_{П_1}$), створення (D_{C_1}) і використання (D_{E_1}) нововведення в розрахунку на рік визначається за формулою:

$$D_{H_1} = D_{П_1} + D_{C_1} + D_{E_1} \quad (3.2)$$

$$D_{H_1} = 3790000 + 35148 + 4952 = 3819048 \text{ грн.}$$

- Рентабельність капітальних вкладень спрямованих на створення, виробництво і використання нововведення, в розрахунку на рік визначається за формулою (3.3):

$$P_{KH_1} = \frac{D_{H_1}}{K_{H_1}} \cdot 100 = \frac{D_{e_1} + D_{c_1} + D_{e_1}}{K_{e_1} + K_{c_1} + K_{e_1}} \cdot 100 \quad (3.3)$$

де P_{KH_1} – рентабельність капітальних вкладень, направлених на створення, виготовлення та використання нововведення, %;

$D_{H_1}, D_{e_1}, D_{c_1}, D_{e_1}$ – дохід, отриманий від виробництва, створення та використання нововведення, грн.

K_{H_1} – загальна сума капіталовкладень, направлених на створення, виготовлення та використання нововведення, грн;

$K_{e_1}, K_{c_1}, K_{e_1}$ – капітальні вкладення, направлених на створення, виготовлення та використання нововведення, грн.

$$P_{KH_1} = \frac{4280000 + 52148 + 3900}{2382450 + 13245672 + 5339428} \times 100 = 51,9$$

- Загальна сума економічного ефекту, обчисленого за чистої продукції, включаючи амортизацію ($E_{чп}(a)u$), отриманого в сферах виробництва, створення і використання протягом усього строку корисного застосування нововведення, розраховується за такою формулою (3.4):

$$E_{чп}(a)u_1 = E_{чп}(a)v_1 + E_{чп}(a)c_1 + E_{чп}(a)e_1 K_{H_1} \quad (3.4)$$

де $E_{чп}(a)v_1, E_{чп}(a)c_1, E_{чп}(a)e_1 K_{H_1}$ – економічний ефект, отриманий від виробництва, створення та використання нововведення за весь період його корисного використання, грн.

$$E_{чп(a)u_1} = 0,367 + 0,25 + 0,22 = 83,7$$

- термін окупності загальної суми капітальних вкладень ($T_{и}$), спрямованих на виробництво, створення і використання нововведень, розраховується за формулою (3.5):

$$T_{и1} = \frac{K_{e_1} + K_{c_1} + K_{e_1}}{D_{e_1} \cdot T_{n_1} + D_{c_1} \cdot T_{e_1} + D_{e_1} \cdot T_{e_1}} \cdot 100 \quad (3.5)$$

де $D_{e_1}, D_{c_1}, D_{e_1}$ – суми доходу від реалізації нововведення за весь термін його корисного використання відповідно в сфері виробництва, створення та використання, грн.;

$T_{n_1}, T_{e_1}, T_{e_1}$ – строк корисного використання нововведення відповідно в сфері його виробництва, створення та використання, років;

$K_{e_1}, K_{c_1}, K_{e_1}$ – капітальні вкладення, спрямовані на виробництво, створення і використання нововведення, грн.

$$T_{и1} = \frac{2482600 + 1345822 + 5249411}{3780000/5 + 34104/5 + 4944/10} = 1,4 \text{ роки}$$

- Загальна сума податків, що надійшли до бюджету від реалізації інновації за весь термін її створення, виробництва і використання, визначається шляхом підсумовування податків, що надійшли відповідно від творців (розробників), виробників і користувачів нововведення.

$$H_u = 14500000 \text{ грн/рік}$$

Отже, розраховані показники показують, що капітальні вкладення в інноваційну діяльність є ефективним напрямом на підприємстві.

2. **Методика розрахунку оціночних показників виробничої ефективності інновацій**

- додана вартість (чиста продукція), включаючи амортизацію $ЧП(A)_1$, створена за рахунок реалізації нововведення в сфері його виробництва (створення та використання), у розрахунку на рік визначається за наступною формулою (3.6):

$$ЧП(A)_1 = ТП_1 - M_1 \quad (3.6)$$

$ТП_1$ – обсяг продукції, виробленої за рахунок реалізації нововведення, у розрахунку на рік, грн.;

M_1 – матеріальні витрати на виробництво продукції в розрахунку на рік, грн.

У матеріальні витрати включаються: витрати сировини і матеріалів (основних та допоміжних); покупні комплектуючі вироби і напівфабрикати; запасні частини для ремонту технологічного устаткування і транспортних засобів; інструменти; роботи та послуги, виконані сторонніми організаціями; паливо і енергія (електроенергія, стиснене повітря, пар, вода); інші грошові витрати.

Обсяг виробництва чистої продукції (включаючи амортизацію) за весь строк реалізації нововведення визначається шляхом підсумовування річних обсягів чистої продукції.

$$ЧП_{(A)1} = 60000 - 117,27 = 59882,73 \text{ тис. грн.}$$

- чиста продукція (додана вартість) за рахунок застосування нововведення в сфері його виробництва (створення або використання) в розрахунку на рік (ПП), визначається за формулою (3.7):

$$ЧП(A)_1 = ТП_1 - M_1 - A_1 \quad (3.7)$$

де A_1 – річна сума нарахованої амортизації по основних засобів, які використовуються для реалізації нововведення в сфері його виробництва (створення або використання), грн.

Чиста продукція (додана вартість) за рахунок застосування нововведення в сфері виробництва (створення або використання) за весь термін його реалізації визначається шляхом підсумовування річних обсягів чистої продукції.

$$ЧП_{(A)1} = 60000 - 117,27 - 19189 = 40693,73 \text{ тис. грн.}$$

- дохід за рахунок реалізації інновації (D_1) у сфері її виробництва (створення або використання) в розрахунку на рік визначається за наступною формулою (3.8):

$$D_1 = TP_1 - M_1 - Z_1 = P_1 + A_1 \quad (3.8)$$

де Z_1 – витрати на оплату праці (з відрахуваннями на соціальні потреби) в частині, пов'язаній із здійсненням інновації, грн.;

A_1 – прибуток у розрахунку на рік від реалізації нововведення сфері його виробництва (створення або використання), грн.

$$D_1 = 69882,73 - 3750 = 66132,73 \text{ тис. грн.}$$

Дохід, отриманий за весь термін реалізації нововведення в сфері його виробництва (створення або використання), визначається підсумовуванням відповідних значень річних доходів.

Отже, можна бачити, що новий проект по моніторингу та контролю роботи приміських електропоїздів є досить ефективним і його реалізація призводить до величезних прибутків, оскільки цей проект не передбачає значних затрат на реалізацію, проте ціна такого відремонтованого поїзда коштує приблизно на 5 млн. грн. більше.

1. Методика розрахунку оціночних показників фінансової ефективності нововведень

- чистий дохід, створений за рахунок реалізації нововведення ($D_{ч1}$) у сфері його виробництва (створення або використання), у розрахунку на рік визначається за формулою (3.9):

$$D_{ч1} = D_1 - H_1 \quad (3.9)$$

де D_1 – дохід «отриманий за рахунок реалізації нововведення ($D_{ч1}$) в сфері його виробництва (створення або використання), у розрахунку на рік, грн.;

H_1 – загальна сума податків, сплачених до бюджету і в позабюджетні фонди в частині, що відноситься до створеної на основі застосування нововведення продукції, у розрахунку на рік, грн.

$$D_{ч1} = 66132,73 - 14500 = 51632,73 \text{ тис. грн.}$$

- Чистий прибуток, отриманий від реалізації нововведення ($\Pi_{ч_1}$) в сфері його виробництва (створення або використання), у розрахунку на рік визначається за формулою (3.10):

$$\Pi_{ч_1} = \Pi_1 - H_1 \quad (3.10)$$

Загальна маса чистого прибутку, отриманого за весь строк реалізації нововведення в сфері його виробництва (створення або використання), визначається шляхом підсумовування відповідних річних значень даного показника.

$$\Pi_{ч_1} = 15914,52 - 1248,9 = 14665,62$$

- Частка чистого доходу ($\Delta\partial_{ч_1}$) у загальній масі доходу, отриманого за рахунок реалізації нововведення, у сфері його виробництва (створення або використання) в розрахунку на рік визначається за формулою (3.11):

$$\Delta\partial_{ч_1} = \frac{\Delta\partial_{ч_1}}{\Delta_1} \cdot 100 \quad (3.11)$$

$$\Delta\partial_{ч_1} = \frac{51632,73}{66132,73} = 0,77$$

- Рентабельність продукції, обчислена по чистому доходу ($P_{пчд_1}$) і чистого прибутку ($P_{пчп_1}$), отриманим від реалізації нововведення в сфері його виробництва (створення та використання), у розрахунку на рік визначається за формулами (3.12):

$$P_{пчд_1} = \frac{\Delta\partial_{ч_1}}{PP_1} \cdot 100 \quad (3.12)$$

де PP_1 – обсяг продажу, отриманий від застосування нововведення у сфері його виробництва (створення або використання), у розрахунку на рік, грн.

$$P_{пчд_1} = \frac{51632,73}{69882,73} = 0,76$$

3. Методика розрахунку оціночних показників бюджетної ефективності нововведень

- інтегральний (загальний) бюджетний ефект за весь строк застосування нововведення ($E_{\bar{\sigma}}$) В сферах його виробництва, створення та використання розраховується за формулою (3.13):

$$E_{\bar{\sigma}} = D_{\bar{\sigma}_1} - P_{\bar{\sigma}_1} + D_{\bar{\sigma}_2} - P_{\bar{\sigma}_2} + \dots + D_{\bar{\sigma}_n} - P_{\bar{\sigma}_n} \quad (3.13)$$

де $D_{\bar{\sigma}_1}, D_{\bar{\sigma}_2}, D_{\bar{\sigma}_n}$ – річна сума всіх доходів, отриманих від реалізації нововведення в сферах його виробництва, створення і використання, і надійшли до бюджету в перший, другий і наступні роки, грн;

$P_{\bar{\sigma}_1}, P_{\bar{\sigma}_2}, P_{\bar{\sigma}_n}$ – річні суми всіх видатків бюджету, спрямованих в перший, другий і наступні роки на реалізацію нововведення в сферах його виробництва, створення та використання, грн.

$$E_{\bar{\sigma}} = 14557,1 - 12127,4 + 14512 - 11312 + 1118,2 - 984,5 = 5762,4$$

- інтегральний наведений (дисконтований або нарощений) бюджетний ефект ($E_{\bar{\sigma}\partial}$) за весь строк застосування нововведення в сферах його виробництва, створення та використання розраховується за формулою (3.14):

$$E_{\bar{\sigma}\partial} = D_{\bar{\sigma}_1} \cdot K_{n_1} - P_{\bar{\sigma}_1} \cdot K_{n_1} + D_{\bar{\sigma}_2} \cdot K_{n_2} - P_{\bar{\sigma}_2} \cdot K_{n_2} + \dots + D_{\bar{\sigma}_n} \cdot K_{n_n} - P_{\bar{\sigma}_n} \cdot K_{n_n} \quad (3.14)$$

де $K_{n_1}, K_{n_2}, K_{n_n}$ – коефіцієнти приведення доходів і витрат бюджету, пов'язаних з інноваціями, до розрахункового року відповідно за перший, другий і наступні роки.

$$E_{\bar{\sigma}\partial} = 14557,1 \times 0,78 - 12127,4 \times 0,78 + 14512 \times 1,1 - 11312 \times 1,1 + 1118,2 \times 1,12 - 984,5 \times 1,12 = 556$$

- Ступінь фінансової участі ($D_{\bar{\sigma}}$) держави (регіону) у реалізації нововведення визначається за формулою (3.15):

$$D_{\bar{\sigma}} = \frac{P_{\text{нпд}}}{K} \cdot 100 \quad (3.15)$$

де $P_{\text{нпд}}$ – загальна сума бюджетних видатків, спрямованих на фінансування нововведення протягом всього терміну його корисного використання, грн.;

K – загальна сума одноразових витрат (капітальних вкладень), спрямованих усіма інвесторами (включаючи бюджет) на реалізацію інновації, грн.

$$D_s = \frac{0}{483,673} = 0$$

Це пояснюється тим, що у реалізації нововведення фінансової участі держава чи регіон не бере, тобто свою інноваційну діяльність ТОВ «Інтелект Україна» фінансує самостійно.

Висновки до розділу 3

В третьому рекомендаційному розділі дипломної роботи запропоновані рішення щодо удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна», що повинні забезпечити інноваційний розвиток підприємства. Першими кроками до удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю мають бути перебудовані бізнес процеси спрямовані на здійснення інноваційної діяльності підприємства, запропоновані чіткі етапи створення управлінської інфраструктури для забезпечення розвитку інноваційної діяльності та підприємства.

Рекомендаційна частина описує формування механізму з чіткими контрольними точками його виконання на основі запровадження комплексу апаратно-програмного для забезпечення комунікацій при здійсненні інноваційної діяльності ТОВ «Інтелект Україна», сформовані дорожні карти реалізації механізму управління інноваційною діяльністю підприємства на основі рекомендаційних заходів.

На сьогоднішній день ТОВ «Інтелект Україна» має на меті, а точніше головною ціллю діяльності є підвищення прибутку, а також вихід на нові ринки, шляхом часткового перепрофілювання діяльності за рахунок впровадження інновацій при роботі з клієнтами.

В найближчий час планується реалізація нового проекту з впровадження системи пришвидшення комунікаційних відносин в компанії, для швидкого обміну та накопиченню знань та досвіду.

Сформовані етапи реалізації механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна» з зазначенням напрямів, основних заходів, термінів, обсягів фінансування та KPI.

Впровадження удосконаленого механізму управління інноваційною діяльністю процесів на ТОВ «Інтелект Україна» потребує підвищення ефективності та результативності роботи працівників через використання інноваційних підходів до організації колективної роботи за використанням нової системи комунікаційних зв'язків, що дозволить покращити рівень механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна»

Для реалізації запланованого проекту було розраховано прогнозні витрати, які понесе ТОВ «Інтелект Україна» у 2018 році на реалізацію проекту по створенню комунікаційної системи накопичення, збору, обробки, аналізу та використання даних в механізмі управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна».

Особливістю дорожньої карти ТОВ «Інтелект Україна» є те, що підприємство прагне значно збільшити свій прибуток та підвищити рівень конкурентоспроможності за рахунок інноваційних технологій, направлених на зменшення вартості інноваційних процесів у виробництві продукції. Покращення комунікаційних зв'язків дозволить покращити обмін інформації та досвіду між головною компанією та ТОВ «Інтелект Україна», між усіма підрозділами, що зменшить терміни виконання інноваційних проектів.

Проведення оцінки економічної доцільності реалізації запропонованих заходів показало, що запропоновані заходи є ефективними та можуть бути

реалізовані на підприємстві для покращення умов здійснення інноваційної діяльності ТОВ «Інтелект Україна».

ВИСНОВКИ

У першому розділі розглянуто основні поняття та визначення інноваційної діяльності підприємства, опрацьовані різні підходи до формулювання понять інноваційна діяльність та інноваційна система. Було розглянуто основні принципи механізму управління інноваційної діяльності підприємства. Були визначено, що серед розглянутих методів управління інноваційним розвитком провідна роль належить економічним, тому що тільки їх вплив може бути як прямим, так і опосередкованим. Однак і досі вагомими залишилися адміністративні методи. Таким чином, макрорівень управління зазвичай визначає поле інноваційної діяльності підприємств та окреслює його межі. У свою чергу мікрорівень конкретизує варіанти дій окремих підприємств із пошуку варіантів розвитку ринкових можливостей, які спираються на безупинну та послідовне розроблення і виведення на ринок різного роду новацій, з метою забезпечення тривалого виживання і стійкого розвитку в конкурентному середовищі.

Також було досліджено етапи формування організаційно-економічного механізму управління інноваційної діяльності, опрацьовані теоретичні основи формування такого механізму.

Другий аналітичний розділ дипломної роботи був присвячений дослідженню діяльності підприємства ТОВ «Інтелект Україна», спочатку було дослідженню основний фінансовий стан підприємства та показники, що характеризують інноваційну діяльність. Було визначено, що підприємство є фінансово стабільним та спроможним повністю фінансувати свою діяльність. Показники інноваційної діяльності та спроможності підприємства до здійснення інноваційної діяльності показали, що підприємств здебільшого є інноваційно активним та спроможним до здійснення інноваційної стратегії про що свідчать розраховані показники на основі даних підприємства.

Аналіз наявного механізму інноваційної діяльності показав, що підприємство має чітку структуру до управління інноваційною діяльністю, однак дана структура є більш адаптивною до стандартних бізнес процесів. Механізм управління інноваційною діяльністю не є чітко виділеним, а отже варто розглянути пропозиції щодо удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю.

В третьому рекомендаційному розділі дипломної роботи запропоновані рішення щодо удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Інтелект Україна», що повинні забезпечити інноваційний розвиток підприємства. Першими кроками до удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю мають бути перебудовані бізнес процеси спрямовані на здійснення інноваційної діяльності підприємства, запропоновані чіткі етапи створення управлінської інфраструктури для забезпечення розвитку інноваційної діяльності та підприємства.

Рекомендаційна частина описує формування механізму з чіткими контрольними точками його виконання на основі запровадження комплексу апаратно-програмного для забезпечення комунікацій при здійсненні інноваційної діяльності ТОВ «Інтелект Україна», сформовані дорожні карти реалізації механізму управління інноваційною діяльністю підприємства на основі рекомендаційних заходів.

Проведення оцінки економічної доцільності реалізації запропонованих заходів показало, що запропоновані заходи є ефективними та можуть бути реалізовані на підприємстві для покращення умов здійснення інноваційної діяльності ТОВ «Інтелект Україна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грабауров В.А. Информационные технологии для менеджеров [для студентов экономических вузов] / В.А. Грабауров. - Москва: Финансы и статистика, 2001. — 217 с.: ил. — (Прикладные информационные технологии). — ISBN 5-279-02299-3.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - 480 с. - ISBN 5-85173-039-0.
3. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Эксмо, 2006. — 656 с. - ISBN: 978-5-699-14569-0
4. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие [для студ. выш. уч. зав.] / А.И. Кравченко. —М.: Академический Проект, 2000. — 352 с. - ISBN: 5-8291-0628-0
5. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [для студ. выш. уч. зав.] / А.Н. Люкшинов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 375с. - ISBN: 5-238-00178-9
6. Зеркалов Д.В. Охорона праці в галузі: Загальні вимоги: Навчальний посібник/ Д.В. Зеркалов. – К.: «Основа», 2011. — 551с. - ISBN 978-966-699-631-5
7. Рульєв В.А. Менеджмент: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич; М-во освіти і науки України. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 312с. - ISBN 978-611-01-0151-6
8. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак; М-во освіти і науки України. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 468с. - ISBN 9786110101813
9. Русинов Ф.М. Менеджмент (Современный российский менеджмент): учебник [для студ. выш. уч. зав.] / М.Ф. Русинов, М.Л. Разу; - Москва: ИД ФБК-ПРЕСС, 1999. – 504с. - ISBN 5-89240-042-5

10. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник [для студ. выш. уч. зав.] / О.С. Виханский, А.И. Наумова. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.— 528с. - ISBN 5-98118-037- 4
11. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник[для студ. выш. уч. зав.] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова; – М.: Юристъ, 2002. – 416 с. -ISBN: 5-98118-022-6
12. Управління конфліктами: навч. посіб. / Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І., - К. : Кондор, 2010. - 170 с. : рис. - Бібліогр.: с. 169-170. - ISBN 978-966-351-318-8
13. Менеджмент инновационной организации / [Абрамешин А.Е., Аксенов С.Н., Воронина Т.П., Корнюхин С.В., Молчанова О.П., Тихонов А.Н., Ушаков М.А.]; под ред. А.Н. Тихонова. - Москва: Европейский центр по качеству, 2003. - 408 с. - ISBN 5-94768-006-8
14. Менеджмент: учебное пособие / [А.А. Литвинюк, Н.И. Астахова, В.В. Лукашевич и др.] - М.: ЮНИТИ, 2005.- 3,0 п.л
15. Босак А.О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами: : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економічних. наук: спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами / Босак Андрій Остапович; Національний університет «Львівська Політехніка». – Львів, 2007.
16. Фирма «1С» Украина: Последние новости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.1c.ua/>. – Назва з екрану.
17. BGS Solution: IT решения для бизнеса: Прайс-лист [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bgs-solutions.com.ua/prices/price.php>. - Назва з екрану.
18. Державне агентство України з інвестицій та розвитку (Архів): нормативно правова база про затвердження Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://in.ukrproject.gov.ua/index.php?get=55&law_id=372. – Назва з екрану.

19. Управление развитием промышленности в условиях системных дисбалансов : моногр./ А. И. Амоша, В. П. Вишневский, Л. А. Збаразская [и др.]; под. общ. ред. В. П. Вишневого /
20. НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2013. – 113 с.; Підоричева І. Ю. Зарубіжний досвід формування і реалізації державної інноваційної політики / І. Ю. Підоричева // Вісник економічної науки України. – 2013. – № 1. – С. 128–136.
21. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізації та викликів : зб. / М. В. Стріха, В. С. Шовкалюк, Т. В. Боровіч [та ін.]. – К. : Прок-Бізнес, 2009. – С. 15.
22. Мазур О. А. Економічний феномен українських технопарків / О. А. Мазур // Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики : зб. наук. пр. – К. : ВП «Едельвейс», 2012. – С. 13.
23. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення : моногр. / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянін [та ін.] / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 328 с..
24. Технологічний імператив стратегії соціально-економічного розвитку України : моногр. / Л. І. Федулова, Ю. М. Бажал, В. Л. Осецький [та ін.] / НАН України, Ін-т екон. та прогноз. – К., 2011. – 656 с.
25. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Харків : Константа, 2006. – 272 с.
26. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України : моногр. / Я. А. Жаліло, С. І. Архієреєв, Я. Б. Базилук [та ін.] / НІСД; Держ. агентство України з інвестицій та інновацій. – К., 2006. – 120 с.

27. Теленчук В.С. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю / В.С. Теленчук // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/telenchuk-vs-teoretichni-zasadi-upravlinnyainnovatsiynoyu-diynalnistyu-pidpriemstva/>
28. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент / В.В. Стадник, М.А.Йохна. - К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
29. Лівощко Т.В. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми реалізації / Т.В. Лівощко, Д.С. Дворніченко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. - №6. – С. 116-124.
30. Жучок Т.М. Удосконалення підходів управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах регіону / Т.М. Жучок // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. - № 4 (193). – Ч. 2. – С. 199-203. 5. Колінко Н.О. Структурно-логічна схема управління інноваційною діяльністю / Н.О. Колінко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2012_727/48.pdf
31. Ступак С.М. Механізм управління інноваційною діяльністю / С.М. Ступак // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1626>
32. Воробйова С. Управління інноваціями: чотири ключові правила / С. Воробйова // Маркетолог. – 2007. - №10. – С. 91-92.
33. Буренніков Ю.Ю. Формування структури механізму управління інноваційною діяльністю / Ю.Ю. Буренніков // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2007. – № 3. – С. 42-45.